

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA  
ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI  
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 1 DAN MADRASAH ALIYAH  
NEGERI (MAN) 2 KABUPATEN POLEWALI MANDAR SULAWESI  
BARAT**

**TESIS**

Oleh:

Ismawati

210106210009



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2023**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 1 DAN MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 2 KABUPATEN POLEWALI MANDAR SULAWESI BARAT**

TESIS

*Diajukan kepada*

*Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)*

Oleh:

**Ismawati**

**210106210009**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2023**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Polewali Mandar” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Malang, 29 Mei 2023

Pembimbing I



**Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd**  
NIP. 19801001 200801 1 016

Pembimbing II



**Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D**  
NIP. 19590628 200604 1 004

Mengetahui,  
Ketua Program Studi  
Magister Manajemen Pendidikan Islam



**Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd**  
NIP. 19801001 200801 1 016

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Polewali Mandar” ini telah diuji dan depertahankan di depan dewan penguji. Malang, 11 Juli 2023

Dewan Penguji



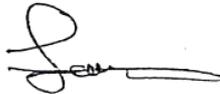
**Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A.**  
NIP. 19620507 199503 1 001

Penguji Utama



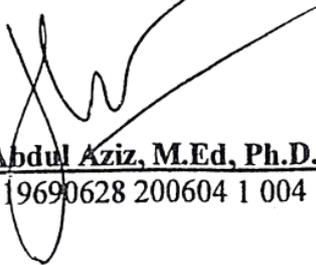
**Dr. Muhammad Amin Nur, M.A.**  
NIP. 19750123 200312 1 003

Ketua Penguji



**Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.**  
NIP. 19801001 200801 1 016

Pembimbing I/Penguji



**Dr. Abdul Aziz, M.Ed, Ph.D.**  
NIP. 19690628 200604 1 004

Pembimbing II/ Sekretaris

Mengetahui,  
Direktur Pascasarjana,



**Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd. Ak**  
NIP. 19690303 200003 1 002

## SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ismawati

NIM : 210106210009

Fakultas : Pascasarjana

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kabupaten Polewali Mandar

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan sebelumnya untuk memperoleh gelar magister di sebuah perguruan tinggi. Sejauh yang saya tahu, tidak ada karya atau pendapat yang telah ditulis atau diterbitkan oleh individu lain, kecuali disebutkan secara tertulis dalam naskah ini dan diacu dalam daftar referensi.

Batu, 24 Mei 2023



Ismawati

210106210009

## MOTTO

وَلَا تَأْيِسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْيِسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ  
“Dan Janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tidak  
ada yang berputus asa dari rahmat Allah, kecuali kaum yang kafir”

(QS. Yusuf: 87)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Qur'an Kemenag

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kehadirat Allah *Subhānahu Wa Ta'ālā*. Tesis ini saya persembahkan untuk:

Kedua orang tua: Ayahku H. Muh. Said dan Ibuku Hj. Hasmia yang telah memberikan motivasi dan do'a yang tak putus darinya sehingga saya dapat menyelesaikan Tesis Program Magister Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Kepada kakakku H. Usman Said, Umar Said dan seluruh keluarga yang telah memberikan saya motivasi dan dukungan untuk menyelesaikan program pascasarjana saya.

Kepada Bapak Ibu Dosen di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya di Program Magister Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan banyak ilmu dan pengalaman yang amat sangat bermanfaat bagi saya pribadi.

Dan terspesial dipersembahkan kepada diri sendiri karena mampu menyelesaikan tesis ini tepat waktu dan selalu berusaha.

## ABSTRAK

Ismawati. 2023. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar*. Tesis, Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (1) Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd. (2) Abdul Aziz, M. Ed., Ph.D

---

---

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan Kinerja Guru.

Penilaian terhadap kinerja seorang guru digunakan sebagai indikator untuk mengukur sejauh mana guru berhasil mencapai sasaran pendidikan yang telah ditetapkan. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014, terdapat beberapa aspek atau kriteria yang dinilai dalam kinerja seorang guru. Aspek-aspek tersebut mencakup kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh guru, seperti kompetensi pedagogik, pribadi, sosial, dan profesional. Di antara faktor yang mempengaruhi adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kinerja guru, dengan fokus permasalahan: (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, (2) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, (3) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, (4) pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis analisis korelasi. Instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket/quisioner. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 163 orang, sampel sebanyak 62 orang/responden. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif, uji asumsi klasik dan uji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, (2) ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja guru, (3) ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru, (4) ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja guru.

## ABSTRACT

Ismawati. 2023 *The Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Work Motivation on Teacher Performance at MAN 1 and MAN 2 Polewali Mandar*. Thesis, Management of Islamic Education, Postgraduate Islamic State University of Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisor (1) Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd. (2) Abdul Aziz, M. Ed., Ph.D

---

---

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Teacher Performance.

An assessment of a teacher's performance is used as an indicator to measure the extent to which the teacher has succeeded in achieving the set educational goals. According to the Regulation of the Minister of Education and Culture of the Republic of Indonesia Number 137 of 2014, there are several aspects or criteria that are assessed in a teacher's performance. These aspects include the competencies possessed by teachers, such as pedagogic, personal, social, and professional competencies. Among the influencing factors are transformational leadership, organizational culture, and work motivation.

The purpose of this research is to explain the effect of transformational leadership, organizational culture, work motivation on teacher performance, with a focus problem: (1) the effect of transformational leadership on teacher performance, (2) the influence of organizational culture on teacher performance, (3) the effect of work motivation on teacher performance, (4) the effect of transformational leadership, organizational culture, and work motivation on teacher performance.

The approach used in this study is a quantitative approach to the type of correlation analysis. Instrument used in this research is a questionnaire/questionnaire. The population in this study amounted to 163 people, a sample of 62 people/respondents. The analysis used in this research is descriptive analysis, classic assumption test and hypothesis test.

The results showed that: (1) there is a significant effect of transformational leadership on teacher performance, (2) there is a significant effect of organizational culture on teacher performance, (3) there is a significant effect of work motivation on teacher performance, (4) there is a significant effect of transformational leadership, organizational culture, and work motivation simultaneously on teacher performance.

## ملخص البحث

إسماواتي 2023. "تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ودوافع العمل على أداء المعلم في مدرسة العالية الأولى والثاني في بوليوالي ماندار". رسالة ماجستير إدارة التربية الإسلامية، دراسات عليا بجامعة الدولة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج، المشرف الأول: الدكتور فهيم ثرابه الماجستير، المشرف الثاني: عبد العزيز م.

فنجسلا الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، ودوافع العمل، وأداء المعلم.

يتم استخدام تقييم أداء المعلم كمؤشر لقياس مدى نجاح المعلم في تحقيق الأهداف التعليمية المحددة مسبقًا. وفقًا لللائحة وزير التعليم والثقافة لجمهورية إندونيسيا رقم 137 لعام 2014، هناك العديد من الجوانب أو المعايير التي يتم تقييمها في أداء المعلم. تشمل هذه الجوانب الكفاءات التي يمتلكها المعلمون، مثل الكفاءات التربوية والشخصية والاجتماعية والمهنية. من بين العوامل المؤثرة القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، ودوافع العمل.

الغرض من هذه الدراسة هو شرح تأثير القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، ودوافع العمل على أداء المعلم، مع التركيز على القضايا التالية: (1) تأثير القيادة التحويلية على أداء المعلم، (2) تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المعلم. أداء المعلم، (3) تأثير دافع العمل على أداء المعلم، (4) تأثير القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، ودوافع العمل على أداء المعلم.

النهج المستخدم في هذه الدراسة هو نهج كمي لنوع تحليل الارتباط. كانت الأداة المستخدمة في هذه الدراسة عبارة عن استبيان / استبيان. بلغ عدد السكان في هذه الدراسة 163 شخصًا، عينة من 62 شخصًا/مستجيبًا. التحليل المستخدم في هذا البحث هو التحليل الوصفي واختبار الافتراض الكلاسيكي واختبار الفرضية.

أظهرت النتائج أن: (1) هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلية على أداء المعلم، (2) هناك تأثير كبير للثقافة التنظيمية على أداء المعلم، (3) هناك تأثير كبير لدوافع العمل على أداء المعلم، (4) هناك تأثير كبير للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ودوافع العمل في وقت واحد على أداء المعلم.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamualaikum Wr. Wb*

Alhamdulillah segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada baginda Nabi Agung Muhammad SAW, kepada keluarganya, para sahabatnya, hingga kepada umatnya sampai akhir zaman, Aamiin.

Tesis ini disusun untuk memenuhi tugas akhir dari Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang khususnya Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam. Pada penyusunan tesis ini penulis mengambil judul tentang **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Polewali Mandar”**

Maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah terlibat membantu dalam penyusunan tesis ini, baik itu berupa bimbingan maupun dorongan semangat yang bersifat membangun sehingga dapat terselesaikannya tesis ini. Dan dalam kesempatan ini juga penulis dengan senang hati menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Prof Dr. H. Wahid Murni, M.Pd. Ak. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd, selaku Ketua Jurusan dan Bapak Dr. M. Amin Nur, MA., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd dan Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D selaku dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta telah meluangkan waktunya kepada saya demi terselesaikannya penulisan tesis ini.

5. Segenap Dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan keikhlasan dalam mencurahkan segala ilmunya kepada kami.
6. Kepada orang tua saya yaitu: Ayah H. Muh. Said dan Ibu Hj. Hasmia, serta kakak saya yang tercinta H. Usman Said dan Umar Said yang telah memberikan kasih sayangnya dan selalu membantu dengan segenap materi dan do'a serta memberikan dukungan yang tiada hentinya.
7. Kepada yang tersayang Yusril Mangewa, S.Pd., Asria, S.E., dan Munawwarah, S.Pd., yang tiada henti memberikan dorongan kepada saya untuk secepatnya menyelesaikan tesis ini dan tak lupa juga teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2021 yang selalu memberikan motivasi dan kebersamaannya..
8. Dan kepada pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu di sini yang telah membantu penyusunan tesis ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, Oleh karena itu, demi perbaikan selanjutnya, saran dan kritik yang membangun selalu penulis harapkan demi mencapai kesempurnaan dalam penyusunan tesis ini. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi para pembaca. Aamiin.

Batu, 29 Mei 2023

Ismawati

210106210009

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>Sampul.....</b>	<b>i</b>
<b>Halaman Persetujuan .....</b>	<b>ii</b>
<b>Halaman Pengesahan.....</b>	<b>iii</b>
<b>Lembar Pernyataan Originalitas.....</b>	<b>iv</b>
<b>Motto .....</b>	<b>v</b>
<b>Persembahan .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstrak Indonesia .....</b>	<b>vii</b>
<b>Abstrak English.....</b>	<b>viii</b>
<b>Abstrak Arab.....</b>	<b>ix</b>
<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>x</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>xii</b>
<b>Daftar Tabel.....</b>	<b>xv</b>
<b>Daftar Gambar .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Manfaat Penelitian .....	10
E. Hipotesis.....	11
F. Keterbatasan Penelitian .....	12
G. Originalitas Penelitian .....	13
H. Defenisi Istilah .....	21
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
A. Kepemimpinan Transformasional	
1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional .....	24
2. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional menurut Islam. ....	34
B. Budaya Organisasi	
1. Pengertian Budaya Organisasi .....	40
2. Fungsi Budaya Organisasi.....	45

C. Motivasi Kerja	
1. Pengertian Motivasi Kerja.....	48
3. Cara Mengukur Motivasi Kerja.....	52
4. Motivasi Kerja dalam Perspektif Islam .....	52
D. Kinerja Guru	
1. Pengertian Kinerja Guru.....	53
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru .....	58
3. Indikator Kinerja Guru .....	64
E. Kerangka Konseptual .....	66
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	71
B. Ruang Lingkup Penelitian.....	72
C. Populasi dan Sampel Penelitian .....	73
D. Pengumpulan Data .....	77
E. Instrumen Penelitian.....	78
F. Uji Validitas dan Realibilitas .....	81
G. Metode Pengumpulan Data .....	87
H. Teknik Analisis dan Pengelolaan Data .....	88
<b>BAB VI PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN</b>	
A. Analisis Deskriptif .....	95
B. Uji Asumsi Klasik.....	100
1. Uji normalitas distribusi data .....	100
2. Uji linearitas distribusi data .....	102
C. Pengujian Hipotesis Penelitian.....	106
<b>BAB V PEMBAHASAN</b>	
A. Kepemimpinan Transformasional pada MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar .....	116
B. Budaya Organisasi pada MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar ....	121
C. Motivasi Kerja pada MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar .....	124
D. Kinerja Guru pada MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar .....	126
E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja guru	

di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar .....	.129
F. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar .....	.132
G. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar .....	.134
H. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar .....	.136
<b>BAB VI PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	.142
B. Saran .....	.147
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>.149</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

### Tabel

1.1 Originalitas Penelitian.....	.18
3.1 Jumlah guru MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar.....	.75
3.2 Jumlah sampel tiap-tiap Sub Populasi.....	.78
3.3 Tabel Variabel dan Indikator .....	.80
3.4 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional.....	.84
3.5 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi .....	.85
3.6 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja.....	.86
3.7 Hasil Uji Validitas Kinerja Guru .....	.86
3.8 Hasil Uji Realibilitas Kepemimpinan Transformasional.....	.88
3.9 Hasil Uji Realibilitas Budaya Organisasi.....	.88
3.10 Hasil Uji Realibilitas Motivasi Kerja.....	.89
3.11 Hasil Uji Realibilitas Kinerja Guru.....	.89
3.12 Rumus Kategorisasi .....	.91
4.1 Nilai Mean dan Standar Deviasi Kepemimpinan Transformasional.....	.97
4.2 Kategorisasi Kepemimpinan Transformasional.....	.98
4.3 Nilai Mean dan Standar Deviasi Budaya Organisasi .....	.98
4.4 Kategorisasi Budaya Organisasi .....	.99
4.5 Nilai Mean dan Standar Deviasi Motivasi Kerja .....	.100
4.6 Kategorisasi Motivasi Kerja.....	.100
4.7 Nilai Mean dan Standar Deviasi Kinerja Guru .....	.101
4.8 Kategorisasi Kinerja Guru.....	.101
4.9 Normalitas data Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.....	.103
4.11 Normalitas data Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru .....	.103
4.12 Normalitas data Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru .....	.104
4.13 Lineritas Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Guru .....	.105
4.14 Lineritas Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru .....	.106
4.15 Lineritas Motivasi terhadap Kinerja Guru .....	.107
4.16 Signifikansi Regresi Kepemimpinan transformasional dan Kinerja Guru .....	.108
4.17 Nilai a dan b Regresi Sederhana Kepemimpinan transformasional dan	

Kinerja Guru.....	.109
4.18Signifikansi Regresi Budaya Organisasi dan Kinerja Guru.....	.110
4.19Nilai a dan b Regresi Sederhana Budaya Organisasi dan Kinerja Guru .	.110
4.20Signifikansi Regresi Motivasi Kerja dan Kinerja Guru .....	.111
4.21Nilai a dan b Regresi Sederhana Motivasi Kerja dan Kinerja Guru .....	.112
4.22Signifikansi Regresi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru.....	.113
4.23Nilai a dan b Regresi Sederhana Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru.....	.106

## DAFTAR GAMBAR

### Gambar

2.1 Faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang.....	.62
2.2 Kerangka Penelitian .....	.68
5.1 Bagan Hasil Penelitian .....	.142

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pendidikan memiliki peran strategis dalam kehidupan global saat ini. Keunggulan suatu negara tidak lagi bergantung pada kekayaan alam, melainkan pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Untuk mencapai tujuan organisasi, kualitas SDM sangat penting dalam dunia pendidikan yang harus mampu menghadapi persaingan globalisasi. Dalam konteks organisasi pendidikan, guru adalah salah satu komponen SDM yang krusial.

Oleh karena itu guru memiliki peran yang penting dalam kegiatan belajar mengajar karena guru merupakan tenaga kependidikan yang langsung berhubungan dengan peserta didik. Menurut Ramayulis, keberadaan guru menjadi tonggak sekaligus mewakili keadaan dan kinerja pendidikan. Artinya baik buruknya kinerja guru akan berpengaruh terhadap kualitas pendidikan.<sup>2</sup> Sehingga guru dituntut untuk memiliki kinerja yang baik agar dapat menciptakan peserta didik yang memiliki kualitas yang baik pula.

Untuk menjalankan tugasnya dengan baik, seorang guru perlu memiliki kemampuan untuk mempengaruhi individu mencapai tujuan yang spesifik. Sayangnya, fenomena rendahnya kinerja guru masih sering terjadi di dunia pendidikan. Beberapa permasalahan yang menyebabkan hal ini antara lain sarana fisik yang kurang memadai, kualitas guru yang rendah, kesejahteraan guru yang minim, prestasi siswa yang menurun, kesempatan pendidikan yang tidak merata,

---

<sup>2</sup>Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Cet. 10; Jakarta: Kalam Mulia, 2013), hlm, 126.

relevansi pendidikan dengan kebutuhan yang rendah, dan biaya pendidikan yang mahal. Sebagai elemen kunci dalam dunia pendidikan, peran guru sangatlah penting.

Dampak buruk terhadap kehidupan bangsa dapat terjadi akibat rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia saat ini. Sebab, pendidikan yang maju merupakan salah satu faktor kunci dalam kemajuan sebuah negara. Kurangnya kualitas pendidikan dapat menyebabkan peserta didik dan lulusan sulit beradaptasi dengan perkembangan zaman yang cepat karena kurikulum yang diterapkan kurang efektif. Sebaliknya, pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mendorong munculnya inovasi-inovasi baru. Dengan demikian, masalah-masalah yang dihadapi oleh bangsa Indonesia dapat teratasi sedikit demi sedikit.

Bukti kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah di antaranya pada hasil PISA (Programme for International Student Assessment) yang merupakan tes tentang membaca, matematika, dan sains pada tahun 2018 Indonesia menempati peringkat 10 terendah dari 78 negara dengan angka 371 untuk membaca, 379 untuk matematika, dan 396 untuk sains. Menurut survei dari PERC (*Politik and Economic Risk Consultan*), kualitas pendidikan di Indonesia berada pada urutan terakhir yaitu urutan ke-12 dari 12 negara di Asia.<sup>3</sup>

Maka kinerja guru harus benar-benar diperhatikan karena kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor. Sementara itu, Buchari Zainun 1989, dalam buku Ahmad Susanto, "*Konsep, Strategi, dan Implementasi: Manajemen Peningkatan*

---

<sup>3</sup> Queen Firdausi, *Kualitas Guru Pengaruhi Kualitas Pendidikan di Indonesia*, dalam <https://kastara.id/09/06/2021/kualitas-guru-pengaruhi-kualitas-pendidikan-di-indonesia/>, diakses pada tanggal 4 November 2022, pukul 15.25 WIB.

*Kinerja Guru*”, mengemukakan ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu: (1) ciri seseorang, (2) lingkungan luar, dan (3) sikap terhadap profesi pegawai. Lingkungan luar meliputi budaya, politik, hukum, ekonomi, dan sosial. Sikap terhadap profesi pegawai meliputi kebijakan manajemen, gaya kepemimpinan, dan syarat kerja. Adapun ciri seseorang meliputi kemampuan dan kepribadiannya.<sup>4</sup>

Diantara banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, peneliti memilih beberapa faktor diantaranya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, bukan untuk mencapai prestasi atau aktualisasi diri, dan bukan juga untuk mencapai perasaan aman.<sup>5</sup> Kepemimpinan transformasional akan mengedepankan komunikasi dalam berinteraksi dengan seluruh elemen yang dipimpinnya. Untuk menjadi pemimpin seperti ini diperlukan karakter yang mampu mempengaruhi orang lain secara individu.<sup>6</sup>

Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi pandangan baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang digambarkan sebagai kepemimpinan yang membangkitkan atau memotivasi bawahannya untuk dapat berkembang dan mencapai kinerja atau tingkat yang lebih tinggi lagi sehingga mampu mencapai lebih dari yang mereka perkirakan

---

<sup>4</sup>Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi: Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, hlm, 72

<sup>5</sup>Sutarto Wijono, *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2018), hlm. 102.

<sup>6</sup>Hamdan Dimiyanti, *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), hlm. 247.

sebelumnya. Pemimpin transformasional juga berarti seseorang (pemimpin) yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap pegawai dan membuat mereka melihat bahwa tujuan yang akan dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Hafidz Hanaf Muhajir (2016), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberi pengaruh langsung terhadap terhadap kinerja organisasi.<sup>7</sup> Adapun hasil penelitian Ujang Wawan Sam Adinata Suhari, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja pegawai.<sup>8</sup> Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja guru.

Namun berbeda halnya dengan hasil penelitian Ahmad Basdrus Hasibulloh, menyatakan bahwa tidak ada pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru.<sup>9</sup> Dengan demikian terdapat perbedaan hasil penelitian antara peneliti yang satu dengan lainnya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi. Menurut Zamroni budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar hidup yang diyakini bersama; yang diciptakan, dikemukakan atau dikembangkan sekelompok masyarakat dan dapat digunakan mengatasi persoalan hidup mereka, oleh

---

<sup>7</sup>Hafidz Hanaf Muhajir, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo*, Thesis Manajemen Pendidikan Islam, (Malang: UIN Maliki Malang, 2016), hlm, 180.

<sup>8</sup>Ujang Wawan Sam Adinata, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung*, Jurnal Ekonomi, Bisnis & Enterpreneurship, Vol. 9, No. 2, Oktober 2015, hlm, 153.

<sup>9</sup>Ahmad Badrus Hisbulloh, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Guru*, Thesis MPI, (Malang: UIN Maliki Malang, 2017), hlm, 105

karenanya diajarkan dan diturunkan generasi ke generasi sebagai pegangan perilaku, berfikir dan rasa kebersamaan diantara mereka.<sup>10</sup> Budaya organisasi merupakan salah satu unsur dalam pemberdayaan guru dalam Pendidikan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi guru dalam bertingkah laku tanpa adanya budaya organisasi, seorang guru cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik Sehingga kinerja guru yang tinggi sangat dipengaruhi faktor budaya organisasi. Konsep budaya organisasi merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kinerja guru, karena budaya organisasi mempengaruhi pola pikir, perasaan dan cara guru bertindak dalam sekolah. demikian terdapat perbedaan hasil penelitian antara peneliti yang satu dengan lainnya.

Penelitian yang terkait dengan budaya organisasi yaitu penelitian Achmad Sani Supriyanto,<sup>11</sup> menunjukkan bahwa Budaya organisasi memberi pengaruh langsung terhadap terhadap Kinerja karyawan. Adapun penelitian lain yaitu Dewi Suryani dan Budiono<sup>12</sup> menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan penelitian Fajar dan Riche Fermayani menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>13</sup> Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja guru.

---

<sup>10</sup>Zamroni, *Pendidikan dan Deomrasi dalam Transisi (Prakondisi Menuju Era Globalisasi)*, (Jakarta: PSAP, 2007), 240

<sup>11</sup> Achmad Sani Supriyanto, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian Resort Malang*. Ulul Albab, Vol. 5 No. 2, 2004.

<sup>12</sup>Dewi Suryani & Budiono, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Kerta Rajasa Raya*, Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen, Vol. 16, No. 1, Januari – Juni (Semester I) 2016, 29-43

<sup>13</sup>Fajar & Riche Fermayani, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari Cabang Siteba Padang*, Jurnal Marketing, Vol.3 No.1 Tahun 2019.

Perbedaan dengan penelitian, Muhammad Muris yang mengatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan terdapat pengaruh variabel lain yang memiliki pengaruh lebih besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.<sup>14</sup> Dengan demikian terdapat perbedaan hasil penelitian antara peneliti yang satu dengan lainnya.

Dalam sebuah organisasi, pemimpin dalam hal ini dituntut memainkan peran yang penting dalam memberikan rangsangan dan dorongan agar pegawainya semakin termotivasi dalam menghasilkan output yang memuaskan dan terus berusaha lebih meningkatkan lagi hasil kerjanya. Menurut Siagian dalam Suwati motivasi diberikan sebagai daya pendorong bagi karyawan untuk mengerahkan kemampuan, keahlian, ketrampilan, tenaga dan waktu dalam melakukan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan kewajibannya, sehingga tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai.<sup>15</sup> Motivasi menurut Luthans adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditujukan untuk memenuhi tujuan tertentu.<sup>16</sup>

Hasil penelitian Ali Umar dan Suarni Norawati menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.<sup>17</sup> Adapun Penelitian ini sejalan dengan Wiwik Widiyanti dan Dewi Fitriani menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

---

<sup>14</sup>Muhammad Muris, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta*, Skripsi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018

<sup>15</sup>Suwati, Y. *Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda*. (Ejournal Ilmu Administrasi Bisnis, 1(1): 1-14, 2013), hlm. 43

<sup>16</sup>Luthans. *Perilaku Organisasi* 10th. Edisi Indonesia. (Yogyakarta: ANDI, 2003), hlm.223

<sup>17</sup>Ali Umar & Suarni Norawati, *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada UPT Sungai Duku Pekanbaru*, Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 1, Januari 2022, hlm. 851.

karyawan.<sup>18</sup> Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai hubungan terhadap kinerja.

Berbeda halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muchtar menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.<sup>19</sup> Begitu pula dengan Risky Nur Adha, dkk. Hasil pengujian penelitian variabel motivasi kerja, membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan motivasi kerja pada Dinas Sosial Kabupaten Jember sudah terbentuk, karena sebagian besar karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember sudah menjadi pegawai negeri sipil.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk melakukan tindakan sebagai langkah pemenuhan kebutuhan, pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Pemberian motivasi akan efektif apabila terdapat keyakinan dalam diri seorang guru bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi, maka tujuan pendidikan ikut tercapai.

Gambaran umum tentang bagaimana kinerja guru dapat terkait dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja di MAN 1 dan MAN 2 Polam. Kepemimpinan transformasional yang efektif dapat memotivasi guru untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan memberikan inspirasi dan dukungan yang diperlukan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional akan mempromosikan kolaborasi, pemberdayaan, dan pengambilan keputusan bersama dengan stafnya. Dalam konteks MAN 1 Polman

---

<sup>18</sup>Ary Sutrischastini & Agus Riyanto, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul*, Jurnal Kajian Bisnis Vol. 23, No. 2, 2015, hlm. 121–137

<sup>19</sup>Muchtar, *The Influence Of Motivation And Work Environment On The Performance Of Employees*, Sinergi, Vol. 6, No. 2 September 2016.

dan MAN 2 Polman, kepemimpinan transformasional yang diterapkan sudah efektif dapat membantu guru mengembangkan dan memperbaiki metode pengajaran, menyediakan sumber daya yang memadai, serta mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru untuk mengembangkan potensi mereka dan memberikan hasil yang maksimal. Jika budaya organisasi tidak mendukung, guru mungkin merasa sulit untuk bekerja dalam lingkungan yang tidak mendukung, yang pada gilirannya dapat berdampak negatif pada kinerja mereka. Budaya organisasi yang positif dan mendukung dapat membantu guru merasa dihargai, termotivasi, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik untuk siswa mereka. Motivasi adalah faktor penting dalam kinerja guru. Jika guru merasa termotivasi, maka mereka akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Motivasi kerja di MAN 1 dan MAN 2 Polman memberikan umpan balik positif, pengakuan atas prestasi, dukungan dari pimpinan dan rekan kerja, serta akses ke sumber daya dan pelatihan yang diperlukan.

Dalam konteks MAN 1 Polman dan MAN 2 Polman, kinerja guru dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor ini. Jika kepemimpinan transformasional yang efektif, budaya organisasi yang positif, dan motivasi yang kuat diimplementasikan, maka guru dapat merasa dihargai, terlibat, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi siswa mereka. Sebaliknya, jika ketiga faktor ini tidak diimplementasikan secara efektif, maka guru mungkin merasa kurang termotivasi dan kinerjanya dapat terpengaruh negatif.

Berdasarkan beberapa uraian yang telah dijelaskan di atas, masih terdapat *reseach gap* pada penelitian terdahulu yang mengindikasikan bahwa perlu melakukan penelitian lebih lanjut. Peneliti berkeinginan untuk meneliti lebih jauh mengenai kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Polewali Mandar. Kinerja guru inilah yang menjadi fokus utama penelitian dan menjadi alasan yang kuat bagi peneliti untuk mengambil judul ***“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kabupaten Polewali Mandar”***.

## **B. Rumusan Masalah**

Penjelasan dari konteks penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat peneliti rumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar?
2. Apakah ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar?
3. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar?
4. Apakah ada pengaruh signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar.
2. Untuk menguji dan menganalisis ada tidaknya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar.
3. Untuk menguji dan menganalisis ada tidaknya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar.
4. Untuk menguji dan menganalisis ada tidaknya pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru MAN 1 dan MAN 2 PolewaliMandar.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Diharapkan bahwa penelitian ini akan menjadi sumber referensi yang membahas tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja yang terkait dengan meningkatkan kinerja lembaga pendidikan, khususnya MAN 1 Polman dan MAN 2 Polman.
  - b. Harapannya, penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan pemikiran baru bagi peneliti yang tertarik untuk meneliti Manajemen Pendidikan Islam, terutama dalam hal kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja organisasi di lembaga pendidikan.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi para pengelola lembaga pendidikan Islam khususnya madrasah aliyah dalam meningkatkan kinerja guru di lembaganya.
- b. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi baru dalam pemahaman tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi, serta dapat digunakan sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya dengan memodifikasi atau menambahkan variabel lain. Hasil dari penelitian ini dapat membantu memperbaiki kekurangan dan memperbaiki kualitas penelitian di masa depan.

## E. Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat asumsi sementara atau dugaan yang perlu diuji kebenarannya, yaitu:

### 1. Hipotesis pertama

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

### 2. Hipotesis kedua

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru.

### 3. Hipotesis ketiga

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru.

#### 4. Hipotesis keempat

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.

#### **F. Keterbatasan Penelitian**

Karena keterbatasan dalam tenaga, biaya, dan waktu, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini tidak dapat mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja guru selain variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja.
2. Penelitian ini hanya mempertimbangkan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MAN di Kabupaten Polewali Mandar. Penelitian ini tidak mempertimbangkan pengaruh dari masing-masing sub-variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja.
3. Data yang digunakan dalam penelitian ini hanya berasal dari persepsi guru melalui kuesioner/angket.

#### **G. Originalitas Penelitian**

Pada bagian ini menyajikan persamaan dan perbedaan bidang kajian dari penelitian-penelitian yang telah dilaksanakan oleh para peneliti sebelumnya, Hal ini perlu peneliti kemukakan untuk menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal sama. maka peneliti akan mengemukakan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan berkenaan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru, diantaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Khal Inaya, Thesis 2019, dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang”, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional memiliki Pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja (2) mengenai lingkungan kerja memiliki pengaruh yang tidak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan baik atau tidaknya lingkungan kerja terhadap lembaga tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. (3) Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan hal ini semakin baik motivasi guru tersebut maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.

Persamaan dari penelitian yaitu sama-sama Menggunakan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan perbedaannya pada variabel terikat, pada penelitian ini menggunakan variable kinerja guru bukan kepuasan kerja, dan juga pada penelitian ini terdapat variable bebas budaya organisasi sedangkan pada penelitian Inaya terdapat variable bebas lingkungan kerja.

2. Tesis, Nasrul Ansyary, 2021, dengan Judul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada yayasan H. Datuk Abdullah Tanjung Morawa”. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal, baik diuji dengan pendekatan normality plot, grafik histogram, kolmogorov smirnov, tidak ada gejala multikolinieritas, dan bebas dari masalah heteroskedastisitas. Selain itu, pada variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. variabel budaya organisasi

kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. variabel motivasi kerja kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. variabel kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Persamaannya sama-sama menggunakan variabel bebas kepemimpinan, motivasi dan budaya, dan menggunakan variabel terikat kinerja. Sedangkan perbedaannya penelitian ini menegaskan pada model kepemimpinan transformasional.

3. Tesis Hafidz Muhajir, 2016, dengan Judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo”. Dengan Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) tingkat kepemimpinan transformasional tergolong sangat baik, (2) tingkat budaya organisasi tergolong sangat baik, (3) tingkat teamwork tergolong sangat baik, (4) tingkat kinerja organisasi tergolong sangat baik, (5) ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi, (6) ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, (7) ada pengaruh signifikan teamwork terhadap kinerja organisasi, (8) ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan teamwork secara simultan terhadap kinerja organisasi.

Persamaannya sama-sama meneliti tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan objeknya kinerja. Perbedaannya terdapat pada variabel bebas yaitu *teamwork*, pada penelitian ini menggunakan motivasi kerja.

4. Tesis Yuliani Fitria, 2018, dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Mts di Kabupaten Pasuruan”. Dengan Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja guru, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap budaya organisai, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru.

Persamaan pada penelitian ini yaitu variabel bebas budaya organisasi dan variabel terikat kinerja. Sedangkan perbedaannya ada pada variabel bebas, pada penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas dan penelitian Fitria menggunakan 2 variabel bebas dan tidak terdapat variabel bebas motivasi kerja.

5. Thesis Moh. Nasir, 2018, dengan Judul “Pengaruh Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean”. Dengan hasil penelitian ini adalah, (1) Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean, (2) Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean, (3) Ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean, (4) Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean, (5) Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja guru dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean, (6) ada pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja dengan kinerja guru melalui kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean,

(7) ada pengaruh tidak langsung antara lingkungan kerja dengan kinerja guru melalui kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean.

Persamaan dalam penelitian peneliti yaitu sama-sama menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan perbedaannya yaitu pada penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel bebas sedangkan penelitian Moh. Nasir tidak menggunakan variabel bebas kepemimpinan dan budaya.

6. Thesis Adi Purwanti 2018, dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan”, Hasil penelitian menunjukkan bahwa:  
(1) Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. (2) Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. (3) Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. (4) Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Persamaannya sama-sama menggunakan variabel bebas kepemimpinan, motivasi dan budaya, dan menggunakan variabel terikat kinerja, namun perbedaannya pada penelitian ini lebih menegaskan pada model kepemimpinan transformasional.

7. Jurnal Ilmiah, Rohmat dkk 2022, dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Yayasan Al Asyhar Tulakan Donorojo Jepara”, hasil penelitian (1) Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di Yayasan

Al Asyhar Tulakan Donorojo Jepara. (2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru di Yayasan Al Asyhar Tulakan Donorojo Jepara.

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian Rohmat dkk yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas kepemimpinan, budaya, dan motivasi dan menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan perbedaannya penelitian ini menegaskan pada model kepemimpinan transformasional.

8. Jurnal Sponsorship, Aurelia Dewanggi dkk 2016, dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening”. Dengan hasil penelitian (1) gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. (2) motivasi memiliki peranan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja guru.

Persamaan penelitian Aurelia dkk dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang kinerja guru, sedangkan perbedaannya terdapat pada variabelnya yaitu pada penelitian ini variabel motivasi sebagai variabel bebas, pada penelitian Aurelia dkk, variabel motivasi sebagai variabel intervening.

Tabel 1.1 Originalitas Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Originalitas
1	Thesis 2019, Khal Inaya, dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Guru Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Malang.	Menggunakan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dan menggunakan pendekatan kuantitatif.	Pada variabel terikat, pada penelitian ini menggunakan variable kinerja guru bukan kepuasan kerja, dan juga pada penelitian ini terdapat variabel bebas budaya organisasi sedangkan pada penelitian Inaya terdapat variabel bebas lingkungan kerja.	Penelitian berfokus pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar.
2	Tesis, Nasrul Ansyary, 2021, dengan Judul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru pada yayasan H. Datuk Abdullah Tanjung Morawa.	Menggunakan variabel bebas kepemimpinan, motivasi dan budaya, dan menggunakan variabel terikat kinerja.	sedangkan perbedaannya penelitian ini menegaskan pada model kepemimpinan transformasional	
3	Tesis Hafidz Muhajir, 2016, dengan Judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork	Persamaannya sama-sama meneliti tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan objeknya kinerja.	Perbedaannya terdapat pada variabel bebas yaitu <i>teamwork</i> , pada penelitian ini menggunakan motivasi kerja.	

	terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo”.			
4	Tesis Yuliani Fitria, 2018, dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Mts di Kabupaten Pasuruan”.	Persamaan pada penelitian ini yaitu variabel bebas budaya organisasi dan variabel terikat kinerja.	Sedangkan perbedaannya ada pada variabel bebas, pada penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas dan penelitian Fitria menggunakan 2 variabel bebas dan tidak terdapat variabel bebas motivasi kerja	
5	Thesis Moh. Nasir, 2018, dengan Judul Pengaruh Lingkungan kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Dampaknya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Pulau Bawean.	Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.	Pada penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel bebas sedangkan penelitian Moh. Nasir tidak menggunakan variabel bebas kepemimpinan dan budaya.	
6	Thesis, Adi Purwanti 2018, dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi	Menggunakan variabel bebas kepemimpinan, motivasi dan budaya, dan menggunakan variabel terikat kinerja.	Pada penelitian ini lebih menegaskan pada model kepemimpinan transformasional.	

	terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Belawan			
7	Jurnal Ilmiah, Rohmat dkk 2022, dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Yayasan Al Asyhar Tulakan Donorojo Jepara,	Mmenggunakan variabel bebas kepemimpinan, budaya, dan motivasi dan menggunakan pendekatan kuantitatif transformasiona l.	sedangkan perbedaannya penelitian ini menegaskan pada model kepemimpinan	
8	Jurnal Sponsorship, Aurelia Dewanggi dkk 2016, dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi pada Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai variabel intervening.	sama-sama meneliti tentang kinerja guru.	sedangkan perbedaannya terdapat pada variabelnya yaitu pada penelitian ini variabel motivasi sebagai variabel bebas, pada penelitian Aurelia dkk, variabel motivasi sebagai variabel intervening.	

## H. Defenisi Istilah

Agar mempermudah pemahaman tentang variabel yang akan dikaji dalam penelitian ini, maka definisi operasional dari variabel penelitian ini, yaitu:

### 1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah sebuah fenomena yang dapat ditemukan di mana saja. Setiap orang yang menjalankan tugas kepemimpinan akan berinteraksi dan mempengaruhi orang lain, bahkan dalam kapasitas pribadi sekalipun. Potensi untuk mengendalikan diri sendiri juga merupakan kapasitas yang memfasilitasi seseorang untuk memimpin dirinya sendiri.

Karakteristik pemimpin transformasional adalah sebagai berikut: (a) kharismatik, yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan, (b) inspirasional, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana, (c) stimulasi intelektual, yaitu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti, dan (d) perhatian individual, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap pengikut secara individual, melatih, dan menasehati mereka.

### 2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah sistem nilai yang dianut secara bersama-sama oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Menurut pandangan bersama itu, budaya organisasi mencerminkan sebuah perspektif yang sama dari para anggota organisasi.

Karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi yaitu:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

### 3. Motivasi Kerja

McClelland yang mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi yang bisa dijadikan indikator dalam mengukur motivasi kerja, yaitu: (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) Berani mengambil dan memikul resiko, (3) Memiliki tujuan

realistik, (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### 4. Kinerja Guru

Kinerja guru adalah suatu ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana seorang guru berhasil mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan. Permendikbud No. 137 Tahun 2014 menyatakan bahwa aspek atau kriteria yang dinilai dari kinerja seorang guru yaitu kompetensi yang dimiliki oleh guru, di antaranya kompetensi pedagogik, pribadi, sosial dan profesional.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Transformasional

##### 1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah sebuah fenomena yang dapat ditemukan di mana saja. Setiap orang yang menjalankan tugas kepemimpinan akan berinteraksi dan mempengaruhi orang lain, bahkan dalam kapasitas pribadi sekalipun. Potensi untuk mengendalikan diri sendiri juga merupakan kapasitas yang memfasilitasi seseorang untuk memimpin dirinya sendiri.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu bagi kesuksesan sebuah organisasi. Kepemimpinan bersifat kontekstual dan senantiasa mengalami pergeseran dari waktu ke waktu, hal tersebut disebabkan oleh perkembangan sosial, politik, dan budaya yang berlaku pada zamannya. Selain itu, keanekaragaman pendekatan atau perspektif atas kepemimpinan telah melahirkan definisi dan teori kepemimpinan yang beragam pula. Luthans, mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih hal-hal tersebut.<sup>20</sup> Selanjutnya Rivai dan Mulyadi, menyatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan aktivitas atau proses melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang merata antara pemimpin dan

---

<sup>20</sup>Fred Luthans, *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006), hlm. 638

anggota kelompok, dan menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan.<sup>21</sup>

Kepemimpinan transformatif dibangun dari dua kata, yaitu “kepemimpinan (*leadership*)” dan “transformasional (*transformational*)”. Istilah “transformasional” berasal dari kata to “*transform*”, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalkan mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual<sup>22</sup>. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.<sup>23</sup>

Teori transformasional sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*). Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan, pemimpin transformasional terfokus pada kinerja anggota kelompok, tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya. Pemimpin transformatif biasanya memiliki etika yang tinggi dan standart moral.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm. 133

<sup>22</sup>Husain Usman, *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm 320

<sup>23</sup>Sudarwin Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm 219

<sup>24</sup>Sudarwan Danim & Suparnio, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009) hlm. 9

Teori kepemimpinan transformasional dikemukakan pertama kali oleh Bass yang dibangun di atas gagasan yang dikemukakan oleh Burns. Burns dalam Yukl, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan bersama pemimpin dan para pengikutnya dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan.<sup>25</sup> Lebih lanjut dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka dalam rangka mereformasi organisasi.<sup>26</sup> Selain itu, kepemimpinan transformasional juga menjadikan bawahan merasa memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin serta termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transformasional menitik beratkan pada peningkatan motivasi dan kinerja anggota (pengikut).<sup>27</sup>

Menurut Bass, kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasa memiliki kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang diharapkan.<sup>28</sup>

Pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan dan katalisator, memimpin perubahan sistem ke arah yang lebih baik. Dalam hal ini, katalisator merujuk pada peran pemimpin transformasional dalam

---

<sup>25</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm. 285

<sup>26</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm. 290

<sup>27</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm. 305

<sup>28</sup>Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (New York: The Free Press, 1985), hlm. 20

meningkatkan sumber daya manusia yang ada. Pemimpin ini juga berusaha menginspirasi semangat dan kinerja yang tinggi, dan selalu menjadi inovator dan penggerak perubahan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional harus dapat mengartikan dengan jelas mengenai visi organisasi, sehingga para pengikutnya akan menerima kredibilitas pemimpin tersebut.<sup>29</sup>

Pemimpin dengan model kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan (santri, siswa, mahasiswa, umat *followers*) untuk kreatif dan inovatif, serta membangun team work yang solid; membawa perubahan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.<sup>30</sup>

Gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Thomas S. Kaihatu dan Wahyu A. Rini, “Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 98

(2007), hlm. 49-61

<sup>30</sup>M. Fahim Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Islamic Education Leadership)*, (Malang: Dream Litera Buana, 2016), hlm. 124-126

<sup>31</sup> Urip Triyono, *kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan: Formal, Non Formal, dan Informal*, (Yogyakarta: Deepublish, 20019), hlm. 101.

Menurut Luthans, kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat, dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam rangka mencapai tujuan organisasi, tanpa adanya paksaan ataupun terpaksa. Pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan, yaitu dengan mendorong bawahan untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan tim dan organisasi. Hal tersebut dapat terjadi manakala bawahan memahami dengan baik arti penting dan nilai sebuah tugas. Lebih lanjut ia mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi serta internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya.<sup>32</sup> Selanjutnya Rivai dan Mulyadi,<sup>33</sup> menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang memotivasi anggota (pengikut) untuk berbuat lebih baik dari apa yang sesungguhnya diharapkan darinya dengan meningkatkan nilai tugas dan mereka yang mendorong pengikutnya untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang diikuti dengan menaikkan level kebutuhan pengikut ke level yang lebih baik. Senada dengan pendapat tersebut Asgari, et al., menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi para pengikutnya dengan mengajak mereka untuk menginternalisasi dan memprioritaskan kepentingan bersama yang lebih besar di atas kepentingan pribadi.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup>Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 653-654

<sup>33</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan...*, hlm. 132

<sup>34</sup>A. Asgari, et al., "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in

Luthans menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut:

- 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
- 2) Mereka berani
- 3) Mereka mempercayai orang
- 4) Mereka motor penggerak nilai
- 5) Mereka pembelajar sepanjang masa
- 6) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian
- 7) Mereka visioner<sup>35</sup>

Yukl mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu:

- 1) Menyatakan misi yang jelas dan menarik

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

- 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai

---

*Management and Organizational Citizenship Behaviors*”, European Journal of Scientific Research, 23 (2008), hlm. 227-242

<sup>35</sup> Fred Luthans, *Perilaku Budaya Organisasi*, Edisi Sepuluh, (Yogyakarta: Andi, 2006), hlm 654

Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

### 3) Bertindak secara rahasia dan optimis

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.

### 4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

### 5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting

Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat

pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

6) Memimpin dengan memberikan contoh

Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi sehari-hari dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menetapkan strategi atau mencapai sasaran.<sup>36</sup>

Baik Bass dan Avolio,<sup>37</sup> Luthans,<sup>38</sup> serta Yukl,<sup>39</sup> nampaknya sepakat tentang karakteristik kepemimpinan transformasional. Mereka menyatakan setidaknya ada empat karakteristik yang melekat pada gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. *Karismatik*, artinya seorang pemimpin harus mampu memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, dan mendapatkan respek serta

---

<sup>36</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Indonesia, (Jakarta: PT Indeks, 2010), hlm. 316-319

<sup>37</sup> Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (London: SAGE Publications, 1994), hlm. 155

<sup>38</sup> Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 654

<sup>39</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm. 325

kepercayaan. Karismatik merupakan kekuatan yang besar bagi seorang pemimpin untuk memotivasi pengikutnya dalam melaksanakan tugas. Para pengikut mempercayai pemimpin karena dianggap memiliki pandangan, nilai, dan tujuan yang benar. Pemimpin yang berkarisma akan lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan pengikutnya agar berperilaku sesuai dengan yang diharapkan. Kepemimpinan karismatik dapat memotivasi pengikutnya untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena kecintaannya kepada pemimpin.

- b. *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan memberikan makna yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme pegawai. *Inspirational motivation* berarti pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan serta dukungan lain. Kepemimpinan transformasional secara jelas mengomunikasikan harapan-harapan yang diinginkan pengikut tercapai, membangkitkan kualitas emosi, perasaan bersemangat, mendorong intuisi, menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana;
- c. *Intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinan didasarkan pada ilmu pengetahuan yang secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Sebagai intelektual, pemimpin senantiasa

menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari pegawai dan tidak lupa selalu mendorong mereka untuk mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian, pemimpin transformasional menciptakan ransangan dan berfikir inovasi bagi pegawai melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru. Simulasi intelektual, artinya menghargai kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati;

- d. *Individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan dan segala masukan yang diberikan pegawai, dengan melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan, mengekspresikan penghargaan pekerjaan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, mengkritik kelemahan pegawai secara kondusif, menggunakan bakat khusus pegawai dan memberikan kesempatan belajar.

Karakteristik-karakteristik tersebut di atas sangat penting untuk menghadapi persaingan yang global dan bersifat strategis sehingga para pegawai dalam hal ini para guru merasakan adanya suatu kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat, dan akhirnya mereka termotivasi.

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut: (a) kharismatik, yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek

dan kepercayaan, (b) inspirasional, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana, (c) stimulasi intelektual, yaitu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti, dan (d) perhatian individual, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap pengikut secara individual, melatih, dan menasehati mereka.

## 2. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional Menurut Islam

Paradigma dan pandangan dari kepemimpinan transformasional dalam Islam berdasarkan Al-Qur'an, yang terdiri dari:

### a. Simplikasi.

Allah SWT Berfirman:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلَّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ  
وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ

Terjemah:

“Kami tidak mengutus seorang rasul pun, kecuali dengan bahasa kaumnya, agar dia dapat memberi penjelasan kepada mereka. Maka, Allah menyesatkan siapa yang Dia kehendaki (karena kecenderungannya untuk sesat), dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki (berdasarkan kesiapannya untuk menerima petunjuk). Dia Yang Mahaperkasa lagi Mahabijaksana.” (Q.S: Ibrahim: 4)<sup>40</sup>

Dari ayat di atas, *dapat* itu bahwa Allah swt telah mengutus rasul dengan bahasa kaumnya, jika ditelisik dengan jauh yang maksud bahasa bukan hanya bahasa yang digunakan sehari-hari, Arab, Inggris, Indonesia, dan lain-lain. Namun

---

<sup>40</sup> Terjemah Kemenag 2019.

juga harus dapat memahami kaumnya dengan baik tentang apa yang disampaikan, secara kontekstual dan actual. Begitu juga sebagai seorang pemimpin, pemimpin harus dapat menjelaskan visi, misi, dan haluan organisasi yang dipimpinnnya dengan baik dan jelas kepada seluruh individu yang terlibat dalam organisasi tersebut, sehingga tidak ada rindu komunikasi dan kesalahfahaman satu sama lain.

Ketidakjelasan dalam mengarahkan tim merupakan awal dari kegagalan dari sebuah kepemimpinan, dan tim akan bekerja dengan perspektif mereka masing-masing tanpa arah, sehingga akan sangat sesuai mencapai tujuan.

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama, kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas dan praktis.

b. Motivasi.

Allah SWT berfirman:

وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ

Terjemah:

“Dan Kami telah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat memanfaatkan sebagian yang lain. Rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan. (Q.S: Az-Zukhrif: 32)”<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Terjemah Kemenag 2019

Ayat ini mengidentifikasi bahwa Allah swt memberikan kelebihan bagi seseorang untuk dapat memanfaatkan yang lain, maksud dari pemanfaatan ini adalah mengembangkan potensinya, keamanan motivasi untuk komitmen mencapai tujuan.

Rasulullah saw telah memberikan contoh dalam hal ini, salah satu cara beliau untuk memotivasi adalah dengan memberikan julukan-julukan yang indah bagi para sahabatnya. Abu Bakar diberi julukan *ash-Shiddiq*, Umar diberi julukan *al-Faruq*, Abu Thalib dengan *asadullah*, dll.<sup>42</sup> Selain itu dalam perjalanan perang Rasulullah saw, tidak pernah membiarkan cara dalam keadaan depresi atau demotivasi, karena hal itu merupakan kewajiban seorang pemimpin.

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu dilakukan.

c. Fasilitasi.

Allah SWT Berfirman:

يٰۤاٰدٰوْدُ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاْحْكَمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ

Terjemah:

“(Allah berfirman), “Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikanmu khalifah (penguasa) di bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan hak dan janganlah mengikuti hawa nafsu karena akan menyesatkan engkau dari

<sup>42</sup> Muhammad Abdullah Jawwad, *Rahasia Sukses Manajemen Rasulullah*, Surakarta: Ziyad Visi Media, 2009), hlm 23.

jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan.”(Q.S: Sad: 26)<sup>43</sup>

Ayat ini menjelaskan bahwa sebuah kepemimpinan harus didasari dengan keadilan, keterjaminan, dan kenyamanan bagi rakyat atau pengikutnya, salah satu manifestasi dari hal tersebut adalah para pengikutnya untuk mengembangkan dirinya sebagai rakyat atau pengikut dari pemimpin yang transformasional.

Dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari seriap orang yang terlibat di dalamnya.

d. Inovasi.

Allah SWT berfirman:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ ۝

Terjemah:

“Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi serta pergantian malam dan siang terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang yang berakal. (Q.S: Al-Imran: 190)”

Ayat ini merupakan sebuah ransangan dari Allah swt bagi segenap hambanya untuk selalu berfikir hal-hal yang inovatif dan kreatif, sebagaimana orang-orang yang kekal. Hal tersebut juga harus dimiliki oleh pemimpin

---

<sup>43</sup> Terjemah Kemenag 2019.

transformatif, harus mampu merangsang rasa ingin tahu cara untuk berpikir kreatif dan inovatif.

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformatif harus siap untuk merespons perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

e. Mobilitas

Allah SWT berfirman:

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَآمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ  
وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ

Terjemah:

“(Yaitu) orang-orang yang jika Kami beri kemandirian (hidup) di bumi, mereka menegakkan salat, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar. Hanya kepada Allah kesudahan segala urusan. (Q.S: Al-Hajj: 41)”

Maksud dari mobilitas adalah upaya untuk perlengkapan dan tari setiap orang yang terlibat dalam sebuah tim, maka ayat ini menjadi semangat untuk setiap individu dari sebuah tim yang utuh, haruslah saling melengkapi satu sama lain dan saling mengingatkan.

Pengeralahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

f. Siap siaga

Allah swt berfirman:

الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ  
هُمُ أُولُوا الْأَلْبَابِ

Terjemah:

“(Yaitu) mereka yang mendengarkan perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik di antaranya.661) Mereka itulah orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah dan mereka itulah ululalbab (orang-orang yang mempunyai akal sehat). (Q.S: Az-Zumar: 18)”

Mereka mendengarkan ajaran-ajaran Al-Qur’an dan ajaran yang lain, lalu mengikuti ajaran-ajaran Al-Qur’an karena meyakini sebagai yang terbaik.

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

g. Tekad.

Allah swt berfirman:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۚ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ۚ

Terjemah:

“Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal. (Q.S: Al-Imran: 159)”

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik, serta komitmen.<sup>44</sup>

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa AlQur'an merupakan pedoman manusia untuk dapat dijadikan pedoman dalam menjadi pemimpin yang transformasional.

## B. Konsep Budaya Organisasi

### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu ciri khas yang dimiliki oleh setiap organisasi. Pada hakikatnya pada organisasi terjadi interaksi antara individual

<sup>44</sup>Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi: Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, (Depok: Prenadamedia Group, 2016), hlm.63-67.

sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Susanto menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang harus ada pada individu dalam menjalankan suatu kewajiban dan tanggung jawab dalam setiap perilaku organisasi.<sup>45</sup> Sedangkan Mangkunegara mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian pendapat dan keyakinan, serta berbagai nilai dari norma yang pengembangan organisasi yang dijadikan sebagai pedoman dari pada tingkah laku suatu anggota guna mengatasi masalah baik itu eksternal maupun internal.<sup>46</sup> Jones dalam Darsono, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku.<sup>47</sup> Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi lewat proses sosialisasi. Melalui sosialisasi ini, setiap anggota diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.<sup>48</sup>

Gordon dan Cummins dalam Ismail, mendefinisikan budaya organisasi sebagai kendali yang mengatur upaya dan kontribusi setiap anggota organisasi serta menyediakan pemahaman yang menyeluruh tentang apa dan bagaimana yang harus dicapai, bagaimana tujuan saling terkait, dan bagaimana setiap anggota dapat mencapai tujuan.<sup>49</sup> Selanjutnya Kotter dan Heskett, menyatakan bahwa budaya

---

<sup>45</sup>Supardi, *Sekolah efektif*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 207.

<sup>46</sup>Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 113.

<sup>47</sup>P. Darsono, *Budaya Organisasi*. Cetakan Ke-1, (Jakarta: Diadit Media, 2005), hlm. 5

<sup>48</sup>Nurtjahjani, et al., “Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan”, *Jurnal Arthavidya*, 8 (2007), hlm. 155-162.

<sup>49</sup>Iriani Ismail, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura”, *Jurnal Ekuitas*, 12 (2008), hlm. 18-36

organisasi adalah keyakinan bersama dan nilai-nilai organisasi yang membantu dalam pembentukan pola perilaku anggota organisasi.<sup>50</sup>

Robbins dan Judge, mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurutnya, budaya organisasi mewakili sebuah pandangan yang sama dari para anggota organisasi.<sup>51</sup>

Ditinjau dari beberapa pengertian di atas, budaya organisasi merupakan serangkaian pendapat dan keyakinan, baik nilai dan norma untuk mengembangkan suatu organisasi yang dilaksanakan bersama anggota dalam beradaptasi terhadap lingkungan eksternal maupun internal.

Robbins berpendapat bahwa ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi yaitu:<sup>52</sup>

- g. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- h. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- i. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

---

<sup>50</sup>John P. Kotter & James L. Heskett, *Corporate Culture and Perfomance*, (New York: The Free Press, 1992), hlm. 76

<sup>51</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm 256.

<sup>52</sup>Sopiah, *Prilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi, 2008), h,129

- j. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- k. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- l. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- m. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Indrawijaya mengemukakan beberapa karakteristik dari budaya yang juga biasa disebut sebagai elemen dasar dari konsep budaya:<sup>53</sup>

- a. Budaya itu di ciptakan (*culture is invented*). Terdapat tiga sistem yang dapat menciptakan budaya itu sendiri, yakni: (1) *ideological system* atau komponen mental yang terdiri dari ide, kepercayaan, nilai dan pertimbangan berdasarkan apa yang mereka inginkan; (2) *technological systems query*, keterampilan, keahlian, dan seni yang mampu menghasilkan barang-barang; dan (3) *organizational system* seperti sistem keluarga dan kelas sosial yang mungkin membentuk perilaku secara efektif.
- b. Budaya di pelajari (*culture is learned*). Untuk mengetahui bagaimana budaya individu atau kelompok, maka kita dapat mengamatinya dari perilaku

---

<sup>53</sup>Indrawijaya, Adam Ibrahim, *Teori, Prilaku, dan Budaya Organisasi*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), hlm. 197

keseharian dalam kehidupannya. Ini berarti bahwa budaya itu sendiri dapat dilihat dan diamati, sehingga administrasi atau manajemen dalam hal ini dapat menyesuaikan program kerjanya dengan budaya yang ada.

- c. Budaya secara sosial diturunkan (*culture is society shared*). Budaya merupakan kelompok perwujudan secara manusiawi. Nilai-nilai dan kebiasaan yang dianut oleh orang zaman dahulu secara terus-menerus dianut oleh generasi berikutnya.
- d. Budaya bersifat adaptif (*culture is adaptive*). Budaya yang tidak memberikan manfaat (kepuasan) cenderung akan ditinggalkan dan masyarakat mencoba menyesuaikan budaya yang baru untuk memberikan kepuasan.
- e. Budaya memberikan petunjuk (*culture is prescriptive*). Apa yang biasa dilakukan oleh kelompok masyarakat tertentu akan memberikan isyarat kepada pemasar (orang lain) bahwa begitulah keinginan mereka.

## **2. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge, budaya organisasi menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:<sup>54</sup>

- a. Budaya berperan menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
- b. Budaya membawa rasa identitas bagi anggota-anggota yang terlibat di dalam organisasi.
- c. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi dari setiap individu.

---

<sup>54</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 262

- d. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat social yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan para anggota organisasi.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota.

Secara umum budaya organisasi memiliki berbagai peran, diantaranya dikemukakan oleh Dressler dan Carns dalam Phatak, sebagai berikut:<sup>55</sup>

- a. Budaya dapat menjalin komunikasi dengan orang lain melalui bahasa yang telah dipelajari dan digunakan bersama-sama.
- b. Budaya sangat memungkinkan bagi seseorang untuk mengantisipasi bagaimana reaksi orang-orang di sekitarnya terhadap perilaku yang bersangkutan.
- c. Melalui budaya dapat diperoleh standar yang dapat membedakan di antaranya mengenai hal yang benar atau salah, baik atau buruk, hal yang masuk akal atau sebaliknya.
- d. Budaya dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi berbagai kebutuhan.

Selanjutnya Harrison dalam Haynes, menyatakan bahwa fungsi budaya bagi sebuah organisasi adalah sebagai berikut:<sup>56</sup>

- a. Merinci tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.

---

<sup>55</sup> Arvind Phatak, *International Dimensions of Management*, (California: PWS-Kent Publishing Company, 1983), hlm. 21

<sup>56</sup>Robert Haynes, *Organization Theory and Local Government*, (London: George Allen, ITPCompany, 1980), hlm. 119

- b. Menjelaskan harapan organisasi dari orang-orang yang berada dan terlibat di dalamnya serta dan sebaliknya.
- c. Menunjukkan bagaimana seharusnya perilaku dikendalikan di dalam organisasi.
- d. Memperlihatkan karakteristik perilaku yang selayaknya dinilai serta diberi penghargaan atau diberi hukuman.
- e. Memperlihatkan kepada seluruh anggota organisasi bagaimana seharusnya mereka saling memperlakukan satu sama lain.
- f. Membangun cara-cara yang tepat untuk berhubungan dengan lingkungan eksternal.

Pendapat lain dikemukakan oleh Daft, yang menyatakan setidaknya ada dua fungsi budaya bagi sebuah organisasi, yaitu:<sup>57</sup>

- a. Fungsi pertama, berkaitan dengan adaptasi internal, dimana budaya akan menjadi pedoman didalam membina hubungan kerja dari hari ke hari dan menentukan bagaimana cara berkomunikasi di dalam organisasi, menentukan perilaku mana yang diterima dan mana yang ditolak.
- b. Fungsi kedua, berkaitan dengan adaptasi eksternal yaitu bagaimana organisasi mempertemukan tujuannya dan membuat kesepakatan dengan pihak di luar organisasi. Budaya membantu mengarahkan aktivitas setiap anggota (individu) untuk mencapai tujuan. Budaya dapat membantu untuk merespon secara cepat perubahan yang terjadi di lingkungan luar organisasi.

---

<sup>57</sup>Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, Sixth edition, (Ohio: South Western College Publishing, 1998), hlm. 369

Selanjutnya menurut Kreitner dan Kinicki, budaya di dalam sebuah organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:<sup>58</sup>

- a. Mendukung strategi organisasi.
- b. Memberikan cara-cara yang harus dilakukan oleh manajer dalam usaha menghadapi lingkungan eksternal.
- c. Membantu manajemen dalam mengambil keputusan.
- d. Menetapkan kriteria kinerja.
- e. Membantu mengarahkan perilaku individu dalam melaksanakan hubungan interpersonal di tempat kerja.
- f. Memilih gaya manajemen yang tepat.

Dari semua pendapat tersebut, sesungguhnya antara satu sama lain saling melengkapi, sehingga dapat dipahami bahwa fungsi budaya organisasi adalah:

- a. Budaya sebagai sarana komunikasi antar anggota dalam sebuah organisasi.
- b. Budaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan.
- c. Budaya merinci tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- d. Budaya menjelaskan harapan organisasi terhadap anggota dan sebaliknya.
- e. Budaya menunjukkan bagaimana perilaku di dalam organisasi.
- f. Budaya menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi, serta sesama anggota.

---

<sup>58</sup>Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, Terj. Erly Suandy, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), h. 57

- g. Budaya membangun bagaimana cara berhubungan dengan lingkungan eksternal dan bagaimana melakukan adaptasi dengan lingkungan internal.
- h. Budaya sebagai pembeda yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
- i. Budaya menciptakan identitas bagi anggotanya.
- j. Budaya menumbuhkan komitmen anggota kepada organisasi.
- k. Budaya mendukung strategi organisasi.
- l. Budaya membantu memilih gaya manajemen yang tepat.
- m. Budaya membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

## **C. Motivasi Kerja**

### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Gito Sudarmo dalam Sutrisno menjelaskan, motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas, oleh karena itu motivasi sering disebut juga sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.<sup>59</sup>

Hasibuan dalam Sutrisno juga menjelaskan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja bagi seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup>Sutrisno, Edy, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 115

<sup>60</sup>Ibid, hlm 117.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dan kerja. oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi sebagai pendorong semangat kerja.<sup>61</sup> Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi merupakan pemberian atau penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.<sup>62</sup>

Manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki kebutuhan, perasaan, pikiran dan motivasi. setiap manusia yang melakukan sesuatu pada dasarnya didorong oleh suatu motivasi. Adanya berbagai kebutuhan akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berusaha memenuhi berbagai kebutuhan tersebut dengan bekerja.

Motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong seseorang atau pegawai untuk melaksanakan usaha atau kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individual. Dengan demikian disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan ia melakukan sesuatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Jadi motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong pekerja yang melakukan usaha menghasilkan barang atau jasa sehingga dapat tercapai suatu tujuan.

Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland memfokuskan pada tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu: (1) kebutuhan akan prestasi, adalah dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, (2) kebutuhan akan kekuasaan, adalah kebutuhan untuk membuat

---

<sup>61</sup>Pandji. Anoraga, *Psikologi Kerja*. (Jakarta.: Rineka Cipta1998), hlm 35.

<sup>62</sup>Moh As'ad. *Psikologi Industri*. (Liberty : Yogyakarta 1995), hlm. 45

orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian, (3) kebutuhan afiliasi, adalah hasrat untuk berinteraksi antar pribadi yang ramah dan akrab.<sup>63</sup> Pembahasan tentang motivasi kerja guru kiranya lebih tepat bila menggunakan teori kebutuhan yang dikembangkan oleh McClelland.

Dari riset mengenai kebutuhan akan prestasi, McClelland mendapatkan bahwa peraih prestasi tinggi membedakan diri mereka dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi di mana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap problem-problem, di mana mereka dapat menerima umpan balik yang cepat atas kinerja mereka sehingga mereka dapat mengetahui dengan mudah apakah mereka menjadi lebih baik atau tidak, dan di mana mereka dapat menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.<sup>64</sup>

Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow – need for power*) adalah hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan *nPow* yang tinggi menikmati untuk dibebani, berusaha untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan di dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, dan cenderung lebih peduli akan prestise (gengsi) dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif. Lebih lanjut Robbins menjelaskan tentang kebutuhan yang ketiga dari teori McClelland, yaitu kebutuhan akan pertalian atau afiliasi (*nAff – need for affiliation*) bahwa individu dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih

---

<sup>63</sup>D.C. Mc Clelland, *The Achieving Society*, (New Jersey: Princeton, D Van Nostrand, 1961), hlm. 26.

<sup>64</sup>Robbins, P. Stephen, “*Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*”, Jilid 1, Edisi Kedelapan, (Jakarta, :PT Prenhallindo, 2001), hlm. 173

menyukai situasi kooperatif daripada situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal-balik yang tinggi.<sup>65</sup>

McClelland mengemukakan teori motivasi berhubungan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan. Menurutnya, terdapat tiga jenis kebutuhan yaitu: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa, kebutuhan untuk berafiliasi. Kebutuhan akan prestasi, membuat orang mempunyai dorongan yang kuat untuk berhasil. Berprestasi bukan untuk ganjaran.

Indikator Motivasi Kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 93) dalam Bayu Fadillah, etall (2013: 5) sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab: Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
2. Prestasi Kerja: Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
3. Peluang untuk maju: Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
4. Pengakuan atas kinerja: Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
5. Pekerjaan yang menantang: Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaan dibidangnya.

Dalam kegiatan administrasi pendidikan motivasi kerja yang tinggi dari setiap personal yang terlibat di dalamnya merupakan faktor yang memuaskan bagi tercapainya tujuan-tujuan pendidikan diantaranya:

---

<sup>65</sup>Ibid, hlm 174.

- a. Minat atau perhatian terhadap pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi seseorang merasa bahwa minat atau perhatiannya sesuai dengan jelas sifat dan pekerjaan yang dilakukan maka akan meningkatkan motivasi kerjanya.
- b. Faktor upah/gaji yang tinggi dipandang sebagai faktor yang dapat mempertinggi motivasi kerja.
- c. Faktor status sosial dari pekerjaan dapat mempengaruhi motivasi kerja. Pekerjaan yang mendapat status sosial/posisi yang tinggi atau baik.
- d. Faktor suasana kerja dan hubungan kemanusiaan yang lebih sehingga setiap orang merasa diterima dan dihargai dalam kelompoknya dapat mempertinggi motivasi kerja.

## **2. Cara Mengukur Motivasi kerja**

Cara-cara pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh McClelland yang mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi yang bisa dijadikan indikator dalam mengukur motivasi kerja, yaitu: (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) Berani mengambil dan memikul resiko, (3) Memiliki tujuan realistik, (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.<sup>66</sup>

Sedangkan Edward Murray berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut: (1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, (2) Melakukan sesuatu dengan mencapai

---

<sup>66</sup>Anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja*. (Bandung : Refika Aditama,2005), hlm 67

kesuksesan, (3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan, (4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu, (5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan, (6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan (7) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.<sup>67</sup>

### 3. Motivasi Kerja Dalam Perspektif Islam

Dorongan yang ada pada diri seseorang untuk berprestasi akan menjadikan diri seorang guru untuk mengerjakan tugas dengan baik, dan menjadikan dirinya teladan bagi guru-guru yang lain. Dorongan ini akan memberikan kepuasan bagi diri seorang guru, sehingga guru tersebut dapat merasakan keserasian antara apa yang telah dia kerjakan dengan apa yang telah diharapkan. Dalam Al-Qur'an disebutkan dalam surah Al-Ankabut ayat 6:

وَمَنْ جَاهَدَ فَإِنَّمَا يُجَاهِدُ لِنَفْسِهِ إِنَّ اللَّهَ لَغَنِيٌّ عَنِ الْعَالَمِينَ

Artinya:

*Dan barangsiapa yang berjihad, maka sesungguhnya jihadnya itu adalah untuk dirinya sendiri. Sesungguhnya Allah benar-benar Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam. (QS. Al-Ankabut 29: 6)*

Motivasi dalam diri seorang guru akan menguntungkan guru tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Ketika guru termotivasi maka guru akan semakin dekat dengan target pembelajaran, dan tentunya guru akan mampu menggerakkan dan memotivasi siswa dalam belajar. dan hal ini akan menuntun pada terpenuhinya

---

<sup>67</sup>Ibid, hlm 68.

kepuasan guru yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja guru dalam mewujudkan pembelajaran yang efektif.

#### **D. Kinerja Guru**

##### **1. Pengertian Kinerja Guru**

Dalam Kamus Besar Indonesia (KBBI) kinerja diartikan dalam berbagai pengertian, yaitu (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperhatikan, (3) kemampuan kerja. Kemudian A.A Prabu Mangkunegara, mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”<sup>68</sup> Sedangkan Moh. Pabundu Tika, berpendapat bahwa “kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.<sup>69</sup> Pendapat yang hampir sama yang dikemukakan Hasibuan, yaitu kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Kemudian dikatan juga bahwa hasil kerja atau potensi itu merupakan gabungan dari tiga faktor yang terdiri dari: (1) minat dalam bekerja, (2) penerimaan delegasi tugas, dan (3) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*, (Jakarta: Refika Aditama, 2005) hlm. 67

<sup>69</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT bumi Aksara, 2006) hlm. 121.

<sup>70</sup> Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja Lingkungan perusahaan dan Industri*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), hlm. 64

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merujuk pada hasil kerja seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kemampuan kerja, motivasi, lingkungan kerja, dukungan dari rekan kerja, dan kepemimpinan. Kinerja juga dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti produktivitas, efisiensi, efektivitas, kualitas, dan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang berlaku. Oleh karena itu, pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan hal yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja individu atau kelompok kerja serta organisasi secara keseluruhan.

Berkaitan dengan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar, maka dapat dikemukakan Tugas Keprofesionalan Guru menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) Tentang Guru dan Dosen adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.<sup>71</sup>

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 pasal 20 (a) maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan usaha kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil belajar. Kinerja guru yang dicapai harus berdasarkan standar kemampuan profesional, selama melaksanakan kewajiban sebagai guru di sekolah.

---

<sup>71</sup>Depdiknas, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hlm 75

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran.

Berkenaan dengan standar kinerja guru Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto 1997, dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa:

“Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru”.

UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Sedikitnya terdapat tiga model dalam melaksanakan tugas guru sebagai pendidik untuk melaksanakan proses pembelajaran di kelas, di antaranya adalah model Rob Norris, model Oregon, dan model Standford. Ketiga model tersebut secara populer dikenal dengan sebutan *Stanford Teacher of Appraisal Competence*, disingkat dengan STAC. Ketiga model tersebut dapat diuraikan secara ringkas sebagai berikut:

a. Model Rob Norris

Model Rob Norris menyatakan bahwa akumulasi beberapa komponen kompetensi mengajar yang harus dimiliki oleh seorang guru meliputi:

- 1) Kualitas-kualitas personal dan profesional.
- 2) Persiapan mengajar.
- 3) Perumusan tujuan mengajar.
- 4) Penampilan guru dalam mengajar di dalam kelas.
- 5) Penampilan siswa.
- 6) Evaluasi.

b. Model Oregon

Model Oregon ini mengelompokkan kompetensi atau kemampuan mengajar guru ke dalam lima kelompok, yaitu:

- 1) Perencanaan dan persiapan belajar.
- 2) Kemampuan guru dalam mengajar dan kemampuan siswa dalam belajar.
- 3) Kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi hasil belajar.
- 4) Kemampuan hubungan personal.
- 5) Kemampuan hubungan dengan tanggung jawab profesional.

c. Model Stanford.

Model Stanford membagi kemampuan mengajar guru di kelas ke dalam komponen-komponen sebagai berikut:

- 1) Komponen tujuan.

- 2) Komponen guru mengajar.
- 3) Komponen evaluasi.

Berdasarkan model-model di atas, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa komponen atau kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru untuk dapat mengajar dengan baik. Model Rob Norris mengidentifikasi enam komponen kompetensi mengajar yang harus dimiliki oleh seorang guru, antara lain kualitas personal dan profesional, persiapan mengajar, perumusan tujuan mengajar, penampilan guru dalam mengajar di dalam kelas, penampilan siswa, dan evaluasi. Model Oregon mengelompokkan kemampuan mengajar guru ke dalam lima kelompok, meliputi perencanaan dan persiapan belajar, kemampuan mengajar dan kemampuan siswa dalam belajar, kemampuan mengumpulkan dan menggunakan informasi hasil belajar, kemampuan hubungan personal, dan kemampuan hubungan dengan tanggung jawab profesional. Model Stanford membagi kemampuan mengajar guru di kelas ke dalam tiga komponen, yaitu komponen tujuan, komponen guru mengajar, dan komponen evaluasi. Dalam semua model tersebut, terdapat beberapa persamaan bahwa kemampuan mengajar guru tidak hanya terbatas pada keahlian teknis dalam mengajar, namun juga melibatkan aspek personal dan profesional, hubungan dengan siswa dan orang lain di sekitar lingkungan belajar, dan kemampuan dalam merencanakan, mengajar, dan mengevaluasi proses belajar mengajar.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru**

Banyak faktor yang mempengaruhi terbangunnya suatu kinerja profesional, termasuk kinerja guru yang didalamnya berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya, internal maupun eksternal. Faktor internal yang

mempengaruhi misalnya sistem kepercayaan menjadi pandangan hidup seorang guru. Faktor ini sangat besar pengaruhnya yang ditimbulkan dan bahkan yang paling berpotensi bagi pembentukan etos kerjanya. Meskipun dalam realitasnya etos kerja seseorang tidak semata-mata tergantung pada nilai-nilai agama atau sistem kepercayaan dan pandangan teologis yang dianutnya, tetapi pengaruh pendidikan, informasi, dan komunikasi juga bertanggung jawab bagi pembentukan suatu kinerja.

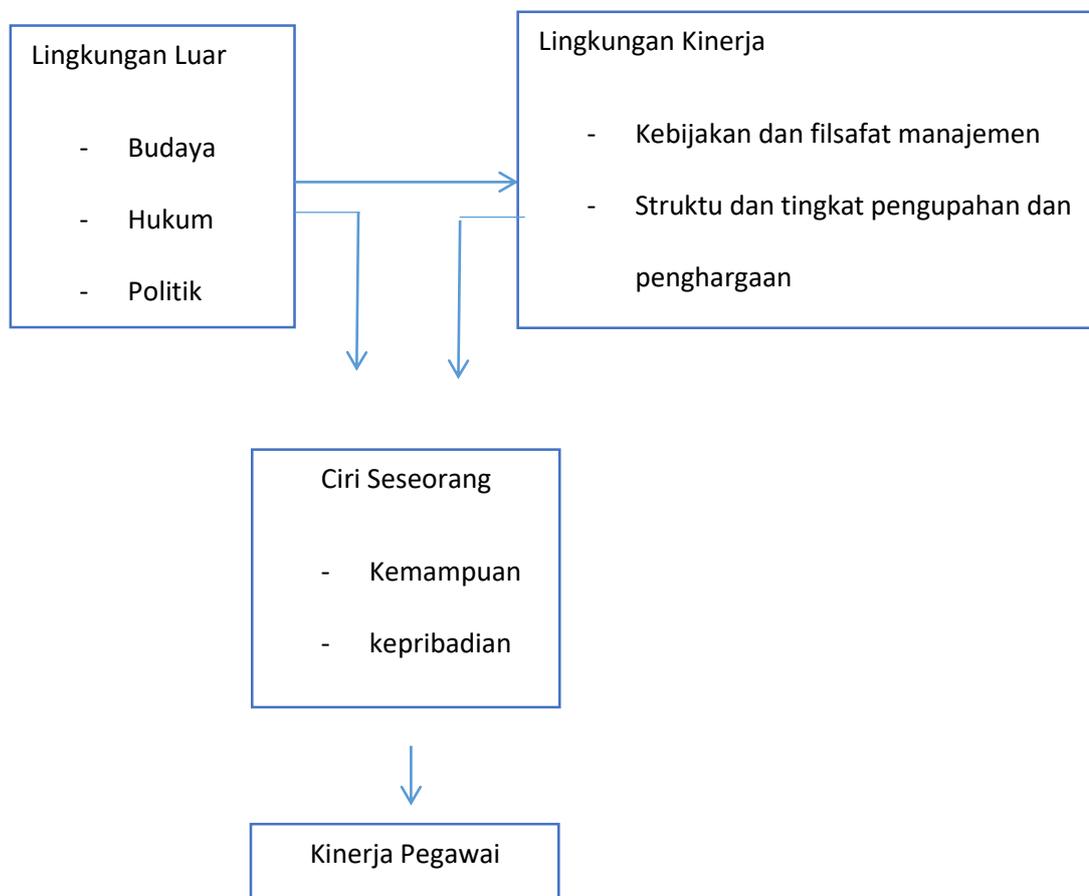
Selanjutnya faktor eksternal kinerja guru, menurut M, Arifin dalam Muhaimin 2002. Dalam buku Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi: Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, mengidentifikasi ke dalam beberapa hal, di antaranya adalah:

- a. Volume upah kerja yang dapat memenuhi kehidupan seseorang.
- b. Suasana kerja yang menggairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang serasi dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan.
- c. Sikap jujur dan dapat dipercaya dari kalangan pimpinan terwujud dalam kenyataan.
- d. Penghargaan terhadap *need achievement* (hasrat dan kebutuhan untuk maju) atau penghargaan terhadap yang berprestasi.
- e. Sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik, seperti tempat olahraga, masjid, rekreasi, dan hiburan.

Sementara itu, Buchari Zainun 1989, dalam buku Ahmad Susanto, “*Konsep, Strategi, dan Implementasi: Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*”, mengemukakan ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

(1) ciri seseorang, (2) lingkungan luar, dan (3) sikap terhadap profesi pegawai. Lingkungan luar meliputi budaya, politik, hukum, ekonomi, dan sosial. Sikap terhadap profesi pegawai meliputi kebijakan manajemen, gaya kepemimpinan, dan syarat kerja.

Adapun ciri seseorang meliputi kemampuan dan kepribadiannya. Ketiga faktor tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai harus dikelola, terutama untuk mencapai produktivitas dan efektivitas dalam rangka merancang bangun kesuksesan, baik secara individual maupun organisasi. Dengan demikian,

manajenen kinerja merupakan suatu pendekatan untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan target atau sasaran yang akan dicapai melalui kerja. Tim yang memiliki kinerja baik, maka anggotanya akan menetapkan standar kulaitas target, mencapai target, memahami perbedaan, salin menghormati, berimbang dalam peran, berorientasi pada tujuan, mengevaluasi kinerj, dan kerja sama.<sup>72</sup>

Menurut Yamin, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain sebagai berikut:

- a. Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu, tiap guru.
- b. Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada guru,
- c. Faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim,
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah).

---

<sup>72</sup> Ahmad Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi: Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, hlm.72-74.

- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi kerja guru)<sup>73</sup>.

Untuk mendukung keberhasilan kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya maka Tabrani, dkk. mengemukakan bahwa: “Keberhasilan kinerja guru di dukung oleh beberapa factor yakni: (1) Motivasi kinerja guru, (2) Etos Kinerja, (3) Lingkungan Kinerja, (4) Tugas dan tanggung jawab, (5) Optimalisasi Kinerja.

a. Motivasi Kinerja Guru

Kinerja kita berhasil apabila ada motivasi yang akan menggerakkan kita untuk bekerja lebih bersemangat. Dalam hal ini Sardiman, berpendapat bahwa: (a) motivasi dari dasar pembentukannya, (b) menurut pembagian dari *Wood Worth* dan *Marquis*, (c) motivasi jasmani dan rohani, dan (d) motivasi instrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan menurut Tabrani mengemukakan bahwa: “Motivasi terbagi dua yakni instrinsik dan ekstrinsik”. Dengan ketekunan keyakinan dan usaha yang sungguh-sungguh serta adanya motivasi yang kuat, maka guru akan dapat mengemban tugasnya dengan sebaik-baiknya dan berusaha meningkatkan keberhasilan kinerjanya meskipun banyak rintangan yang dihadapi dalam melaksanakan tugas.

b. Etos Kinerja Guru

Dalam meningkatkan budaya kinerja dibutuhkan etos kerja yang baik, karena etos kerja memiliki peluang yang besar dalam keberhasilan kinerja. Soebagio admodiwirio mengemukakan pengertian etos kerja sebagai berikut: "etos

---

<sup>73</sup> Martinis Yamin, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*, (Jakarta: Gaung Persada Press Jakarta, 2010), hlm. 43.

kinerja adalah landasan untuk meningkatkan kinerja pegawai". "Etos kerja guru merupakan etika kerja yang terdapat dalam diri guru untuk berbuat yang tertuju pada suatu tujuan pendidikan". Setiap guru memiliki etos kerja yang berbeda-beda. Guru yang tidak memiliki etos kerja akan bekerja penuh tanggung jawab dan pengabdian, karena pelaksanaan etos kerja merupakan upaya produktivitas kerja yang mendukung kualitas kerja.

c. Lingkungan kinerja guru

Lingkungan yang baik untuk bekerja akan menimbulkan perasaan nyaman dan kerasan dalam bekerja. Moekijat mengatakan bahwa: "faktor penting dari kondisi kerja fisik dalam kebanyakan kantor adalah penerangan, warna, musik, udara, dan suara". Sedangkan Tabrani mengatakan bahwa: "lingkungan kerja yang dapat mendukung guru dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien adalah lingkungan sosial psikologis dan lingkungan fisik".

Dengan lingkungan yang baik akan dapat meningkatkan semangat kerja para guru sehingga produktivitas kinerja meningkat, kualitas kinerja lebih baik dan prestasi sekolah bertambah baik yang selanjutnya menarik pelanggan datang ke sekolah. Sedangkan lingkungan kotor, kacau, hiruk-pikuk, dan bising dapat menimbulkan ketegangan, malas dan tidak konsentrasi bekerja.

d. Tugas dan Tanggung Jawab

Guru memiliki tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan pendidikan di sekolah. Guru dapat berperan serta dalam melaksanakan kegiatan di sekolah. Karena dengan adanya peran serta diri guru maka kegiatan sekolah dapat berjalan dengan lancar.

e. Optimalisasi Kelompok Kerja Guru

Guru melakukan pembentukan kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya, karena dengan adanya pembentukan kelompok maka guru dapat melaksanakan kegiatan sekolah dengan lancar dan sesuai dengan tujuan pendidikan.<sup>74</sup>

### 3. Indikator kinerja guru

Permendikbud No. 137 Tahun 2014 menyatakan bahwa aspek atau kriteria yang dinilai dari kinerja seorang guru yaitu kompetensi yang dimiliki oleh guru, di antaranya kompetensi pedagogik, pribadi, sosial dan profesional.<sup>75</sup> Kompetensi merupakan kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksanakan profesinya sebagai seorang pendidik.

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan atau tingkat pengetahuan dan pemahaman yang harus dimiliki oleh seorang guru mulai dari tahap perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, sampai pada evaluasi hasil belajar peserta didik.

b. Kompetensi Pribadi

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan pribadi yang harus dimiliki seorang guru dalam dirinya, dimana kepribadian yang harus dicerminkan kepada peserta didik yaitu kepribadian yang arif, dewasa dan

---

<sup>74</sup> Didi Pianda, "*Kinerja Guru: Kompetensi Guru: Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Sukabumi: Jejak Publisher, 2018), hlm 27-29.

<sup>75</sup> Kemendikbud, "Permendikbud No. 137 Tahun 2014," *Kemendikbud* (Jakarta, 2014), h. 3.

tentunya harus dapat menjadi teladan bagi para peserta didik yang bisa mencerminkan akhlak yang baik.

c. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru dalam berkomunikasi dan bergaul dengan para peserta didik dalam kelas ketika proses pembelajaran berlangsung, bukan hanya kepada peserta didik melainkan juga sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua siswa, dan masyarakat sekitar.

d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pendidik, mulai dari penguasaan materi pembelajaran, pengelolaan pembelajaran di kelas dan penggunaan metode ajar yang digunakan sehingga peserta didik mampu mencapai atau memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan.

Instrumen PKG (Penilaian Kinerja Guru) Madrasah Tahun 2021 berikut ini mengacu pada Kepdirjen Pendis Nomor 1843 Tahun 2021 tentang PKG madrasah Tahun 2021.

Widoyoko dan Rinawati, mengemukakan indikator kinerja guru antara lain: (1) penguasaan materi ajar; (2) memahami karakteristik peserta didik; (3) penguasaan pengelolaan pembelajaran; (4) penguasaan metode dan strategi pembelajaran; (5) penguasaan penilaian hasil belajar peserta didik.<sup>76</sup>

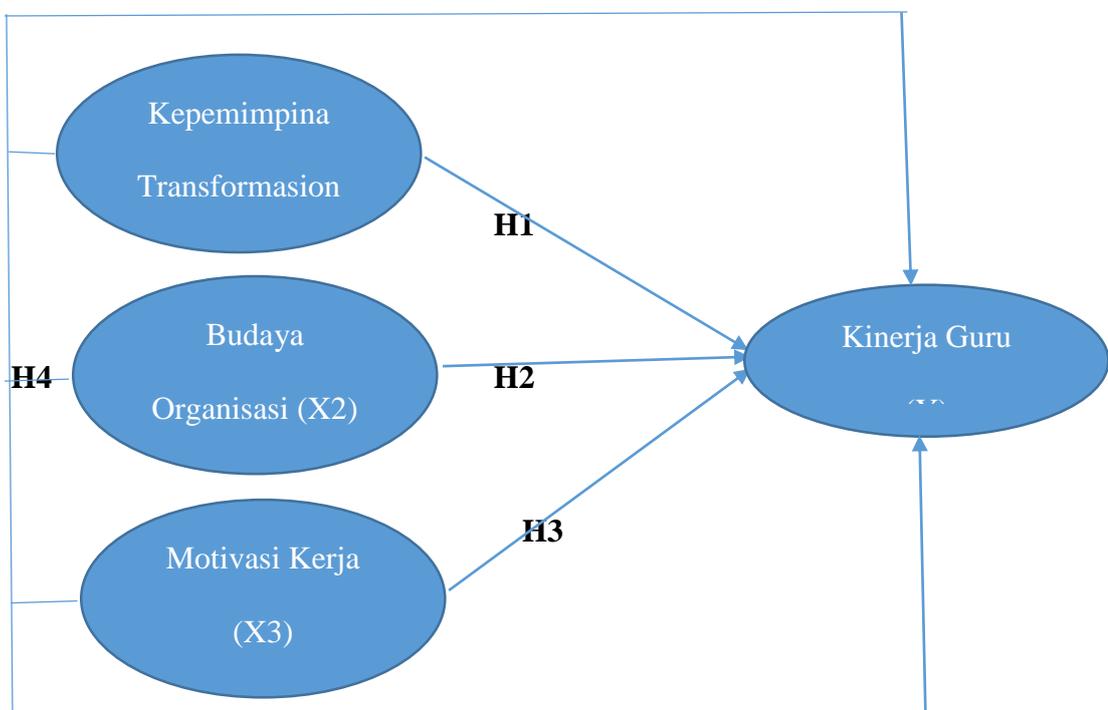
---

<sup>76</sup> S. Eka Putra Widoyoko and Anita Rinawati, "Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa," *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Vol. 31, No. 2 (2012): 281.

Sedangkan menurut Soedarmanto dalam Sola, indikator kinerja guru terdiri dari kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas biaya, pengawasan dan kemampuan diri.<sup>77</sup>

### E. Kerangka Konseptual

Adapun dalam penelitian ini model penelitian dapat digambarkan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Kerangka Penelitian**

<sup>77</sup> Ermi Sola, "Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan VS Kinerja Guru: Sebuah Tinjauan Umum," *Jurnal edu-Leadership*, Vol. 1, No. 1 (2021): 27.

Berdasarkan tabel di atas, maka teori antar variabel dalam penelitian ini adalah:

### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru

Baik Bass dan Avolio,<sup>78</sup> Luthans,<sup>79</sup> serta Yulk,<sup>80</sup> nampaknya sepakat tentang karakteristik kepemimpinan transformasional. Mereka menyatakan setidaknya ada empat karakteristik yang melekat pada gaya kepemimpinan transformasional, yaitu: (a) kharismatik, yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan, (b) inspirasional, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana, (c) stimulasi intelektual, yaitu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti, dan (d) perhatian individual, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap pengikut secara individual, melatih, dan menasehati mereka.

Karakteristik-karakteristik tersebut di atas sangat penting untuk menghadapi persaingan yang global dan bersifat strategis sehingga para pegawai dalam hal ini para guru merasakan adanya suatu kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat, dan akhirnya mereka termotivasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

---

<sup>78</sup>Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (London: SAGE Publications, 1994), hlm. 155

<sup>79</sup>Fred Luthans, *Perilaku Organisasi...*, hlm. 654

<sup>80</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm. 325

H<sub>a</sub> : Ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru.

## 2. Pengaruh Budaya terhadap Kinerja Guru

Teori Budaya mengacu pada Robbins dan Judge, mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurutnya, budaya organisasi mewakili sebuah pandangan yang sama dari para anggota organisasi.<sup>81</sup>

Budaya organisasi merupakan serangkaian pendapat dan keyakinan, baik nilai dan norma untuk mengembangkan suatu organisasi yang dilaksanakan bersama anggota dalam beradaptasi terhadap lingkungan eksternal maupun internal. Budaya organisasi sangat penting bagi suatu organisasi, dengan adanya budaya organisasi di dalam organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik tentu saja akan meningkatkan kualitas kerja para pegawai. Menurut Ardana, budaya organisasi berkontribusi terhadap efektivitas total organisasi. Budaya organisasi akan berdampak pada perilaku anggota organisasi, dari level yang paling rendah hingga level yang tertinggi dan terutama berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja.

Budaya organisasi yang baik memungkinkan terciptanya kinerja organisasi yang baik pula, demikian juga sebaliknya budaya yang kurang baik bisa mengakibatkan rendahnya kinerja sebuah organisasi.

---

<sup>81</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm 256.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru.

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru.

### **3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Guru**

Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland memfokuskan pada tiga kebutuhan dasar manusia, yaitu: (1) kebutuhan akan prestasi, adalah dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, (2) kebutuhan akan kekuasaan, adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian, (3) kebutuhan afiliasi, adalah hasrat untuk berinteraksi antar pribadi yang ramah dan akrab.<sup>82</sup> Pembahasan tentang motivasi kerja guru kiranya lebih tepat bila menggunakan teori kebutuhan yang dikembangkan oleh McClelland.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

$H_0$  : Tidak ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru.

$H_a$  : Ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru.

### **4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Guru**

---

<sup>82</sup>D.C. Mc Clelland, *The Achieving Society*, (New Jersey: Princeton, D Van Nostrand, 1961), Hlm. 26.

Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pengembangan dan pembelajaran individu, yang mencakup pengakuan, pemberian kepercayaan, pengakuan atas hasil yang baik, dan pemberian insentif untuk memotivasi guru. Kepemimpinan ini juga menekankan pada pengakuan dan pengembangan potensi individu, yang memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi adalah struktur aturan, norma, dan prinsip yang menentukan bagaimana organisasi melakukan kegiatan, berinteraksi satu sama lain, dan memecahkan masalah. Budaya organisasi yang kuat akan membantu guru untuk mencapai tujuan organisasi dengan cepat dan efisien. Motivasi adalah faktor yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan mereka. Motivasi yang tinggi akan memotivasi guru untuk berprestasi dan bekerja keras untuk mencapai tujuan mereka. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi semuanya berpengaruh terhadap kinerja guru.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian kuantitatif menggunakan instrumen (alat pengumpul data) yang menghasilkan data numerikal (angka). Analisis data dilakukan menggunakan teknik statistik untuk mereduksi dan mengelompokan data, menentukan hubungan serta mengidentifikasi perbedaan antar kelompok data. Kontrol, instrumen, dan analisis statistik digunakan untuk menghasilkan temuan-temuan penelitian secara akurat. Dengan demikian kesimpulan hasil uji hipotesis yang diperoleh melalui penelitian kuantitatif dapat diberlakukan secara umum.

Jenis penelitian ini adalah analisis korelasi yaitu penelitian yang dilakukan untuk untuk mengetahui ada atau tidak adanya kecenderungan hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam menggunakan teknik analisis korelasi, paling sedikit harus ada dua variabel yang dikorelasikan. Hasil analisis korelasi akan diperoleh koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antar variabel.<sup>83</sup> Penelitian korelasional menggunakan instrumen untuk menentukan apakah, dan untuk tingkat apa, terdapat hubungan antara dua variabel atau lebih yang dapat dikuantitatifkan.

Penelitian korelasi bertujuan untuk mengetahui hubungan antara karakteristik seseorang atau keberadaan yang lainnya, atau penelitian korelasional atau *correlational research* pada hakikatnya bertujuan untuk menentukan dan mengetahui seberapa besar variansi-variansi pada satu factor berkaitan dengan

---

<sup>83</sup>Setyo Budiwanto, *Metode Statistika untuk Mengolah Data Keolahragaan*, (Malang: UM Penerbit & Percetakan, 2017), hal. 62.

variansi-variansi pada satu atau beberapa faktor lain berdasarkan koefisien korelasi.<sup>84</sup>

Untuk memperoleh kemudahan dan kejelasan dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian analisis korelasi.

## **B. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup dalam penelitian ini, antara lain: (1) Lokasi dan Objek Penelitian, (2) Variabel Penelitian.

### **1. Lokasi dan Objek Penelitian**

Madrasah Aliyah yang akan menjadi objek penelitian peneliti berjumlah dua Madrasah Aliyah Negeri yang ada di Polewali Mandar Sulawesi Barat, yaitu: (a) MAN 1 Polewali Mandar, (2) MAN 2 Polewali Mandar.

Penentuan objek ini selain didasarkan atas pertimbangan statistik, juga mempertimbangkan ketuntasan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

### **2. Variabel Penelitian**

Menurut Tia Mutiara dalam Sandu variabel adalah sesuatu yang menjadi fokus perhatian yang memberikan pengaruh dan mempunyai nilai (*value*).<sup>85</sup> Penelitian ini terdiri dari empat variabel, dengan rincian: pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) dan motivasi kerja (X3) sebagai variabel independen, dan kerja guru (Y) sebagai

---

<sup>84</sup>Donna, M. Johnson, *Approach to Research in Second Language Learning*, (Harlow, Essex, England: Longman, 1992), hal. 66.

<sup>85</sup>Sandu Siyoto & Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015) hal, 51

variable dependen. Variabel-variabel tersebut kemudian dijabarkan dalam beberapa indikator sesuai dengan teori yang dikemukakan para ahli.

### C. Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Sugiyono populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>86</sup> Dalam suatu kegiatan penelitian, faktor utama yang harus diperhatikan dalam populasi yang menyangkut secara keseluruhan daripada objek yang akan diteliti.

Berdasarkan penjelasan di atas maka populasi dalam penelitian ini adalah para guru MAN yang ada di Polewali Mandar yang keseluruhannya berjumlah 163 orang, dengan rincian sebagai berikut: (a) MAN 1 Polewali Mandar berjumlah 117 orang, (b) MAN 2 Polewali Mandar berjumlah 46 orang.

**Tabel 3.1 Jumlah Guru MAN se-Kabupaten Polewali Mandar**

No.	Nama Sekolah	Jumlah Guru
1	MAN 1 Polewali Mandar	117
2	MAN 2 Polewali Mandar	46
<b>Jumlah</b>		<b>163</b>

---

<sup>86</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 117.

## 2. Sampel

Menurut Sugiyono sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.<sup>87</sup> Sementara itu, Arikunto mendefinisikan sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.<sup>88</sup> Lebih lanjut dikatakan bahwa sebagai patokan apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subjeknya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih.<sup>89</sup>

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling insidental*. Yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan factor spontanitas, artinya siapa saja yang secara tidak sengaja bertemu dengan peneliti dan sesuai dengan karakteristik yang diharapkan, maka orang tersebut dapat digunakan sebagai sampel (responden).<sup>90</sup>

Mengingat jumlah populasi lebih dari 100 orang, maka untuk menetapkan besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

---

<sup>87</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, ... hal. 118

<sup>88</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek*, (Bandung: Rineka Cipta, 2004), hal. 117

<sup>89</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian:...*, hlm. 120

<sup>90</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 124

$N$  = Jumlah Populasi

$a$  = Presisi (ditetapkan 10 % dengan tingkat kepercayaan 90%)

Dari data di atas jumlah populasi diketahui 163 orang, dan presisi yang diterapkan sebesar 10%. Berdasarkan rumus di atas, maka diperoleh jumlah sampel

(n) sebagai berikut:  $n = \frac{N}{N \cdot a^2 + 1}$

$$n = \frac{163}{163 \cdot 0,1^2 + 1}$$

$$n = \frac{163}{163 \cdot 0,01 + 1}$$

$$n = \frac{163}{1,63 + 1}$$

$$n = \frac{163}{2,63}$$

$$n = 61,98$$

$$n = 62$$

Dari hasil penghitungan di atas diketahui bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 61,98, kemudian dibulatkan menjadi 62. Jadi, sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 62 orang.

Untuk langkah selanjutnya adalah menentukan besarnya sampel pada tiap-tiap sub populasi, agar diperoleh sampel yang seimbang. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara stratified random sampling dengan rumus sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan

$n_1$  = Jumlah sampel setiap stratum

$N_i$  = Jumlah populasi setiap stratum

$N$  = Jumlah populasi

$n$  = Jumlah sampel

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan rumus di atas, diketahui jumlah sampel pada tiap-tiap sub populasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Jumlah Sampel Tiap-Tiap Sub Populasi (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

No.	Nama Sekolah	Populasi	Sampel
1	MAN 1 Polewali Mandar	117	44
2	MAN 2 Polewali Mandar	46	18
<b>Jumlah</b>		<b>163</b>	<b>62</b>

Sedangkan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sebelum disebarkan, sampel terlebih dahulu di uji cobakan dengan konsultasikan kepada dosen pembimbing sebagai upaya mencapai *construct validity*, untuk mendapatkan penilaian penyesuaian dengan teori yang digunakan.

#### **D. Pengumpulan Data**

Dalam penelitian diperlukan metode pengumpulan data yang berupa teknik atau cara-cara dan langkah yang akan digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Untuk memperoleh data, langkah dan teknik yang digunakan, diantaranya adalah;

1. Untuk data kepemimpinan transformasional diperoleh dari pendapat para guru madrasah aliyah negeri Kabupaten Polewali Mandar melalui angket.
2. Untuk data budaya organisasi diperoleh dari pendapat para guru madrasah aliyah negeri Kabupaten Polewali Mandar melalui angket.
3. Untuk data motivasi kerja diperoleh dari pendapat para guru madrasah aliyah negeri Kabupaten Polewali Mandar melalui angket.
4. Untuk mengetahui kinerja guru diperoleh dari pendapat para guru madrasah aliyah negeri Kabupaten Polewali Mandar melalui angket.

Dari data yang disajikan, dapat disimpulkan bahwa penelitian tersebut menggunakan teknik pengumpulan data berupa angket yang diisi oleh para guru Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Polewali Mandar. Metode pengumpulan data yang dipilih dapat memberikan gambaran tentang pendapat para guru terkait kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru di lingkungan kerja mereka. Namun, perlu diingat bahwa penggunaan metode pengumpulan data tertentu dapat mempengaruhi hasil penelitian dan tidak selalu memberikan gambaran yang representatif mengenai fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan dari setiap teknik pengumpulan data dan menggunakan metode yang sesuai dengan tujuan penelitian.

### E. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan kuisioner. Kuisioner dalam penelitian ini menggunakan *rating scale*. *Rating scale* adalah rangkaian pilihan jawaban dimana responden diminta untuk menggunakannya dalam menunjukkan respon atau sikap. Kuisioner disebar kepada responden, yaitu guru-guru di MAN Polewali Mandar. Skala pengukuran ini terdiri dari serangkaian label dengan deskripsi tertulis. Serangkaian label yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. STS : Sangat Tidak Setuju
- b. TS : Tidak Setuju
- c. N : Netral
- d. S : Setuju
- e. SS : Sangat Setuju

Dalam penelitian ini responden diberikan kebebasan dalam memberikan penilaian atau pendapat sesuai dengan pengalaman mengenai indikator-indikator pada kuisioner dengan memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang tersedia.

**Tabel 3.3 Tabel Variabel dan Indikator**

No.	Variabel	Sub Variabel	Indikator
1	<b>Kepemimpinan Transformasional (X1) (Bass, Avolio, Luthans, dan Yulk)</b>	a. Karismatik (idealized influence)	1. Pemimpin dipersepsikan sebagai roket model yang menginspirasi oleh bawahan. 2. Mempengaruhi bawahan melalui komunikasi langsung.
		b. Inspirasi motivasi (Inspirational motivation)	1. Pemimpin menjelaskan visinya yang menarik. 2. Menginspirasi pengikutnya dengan memberi tantangan.

		c. Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin menyelesaikan masalah dengan inovatif dan kreatif.</li> <li>2. Pemimpin melibatkan pengikutnya dalam mengambil keputusan.</li> <li>3. Pemimpin mendorong pengikutnya untuk mengeksplorasi cara baru dalam bekerja</li> </ol>
		d. Pertimbangan Individual (Individual consideration)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin memberikan dukungan, penegasan, dan bimbingan kepada bawahan dengan memperhatikan kebutuhan individu</li> </ol>
2.	<b>Variabel Budaya Madrasah (X2) (Robbin dan Judge)</b>	a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko ( <i>Inovation and risk taking</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dorongan untuk melakukan Inovasi</li> <li>2. Dorongan untuk mengambil resiko</li> </ol>
		b. Perhatian terhadap detail ( <i>Attention to detail</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dorongan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.</li> </ol>
		c. Berorientasi kepada hasil ( <i>Outcome orientation</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dorongan Pencapaian mutu pendidikan.</li> </ol>
		d. Berorientasi kepada manusia ( <i>People orientation</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelibatan keryawan dalam pengambilan keputusan organisasi.</li> </ol>
		e. Berorientasi tim ( <i>Team orientation</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dorongan untuk bekerja secara TIM</li> </ol>
		f. Stabilitas ( <i>Stability</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suasana lingkungan kerja yang kondusif berlangsung dengan nyaman</li> </ol>

3	<b>Variabel Motivasi Kerja (X3) (McClelland)</b>	Kebutuhan akan berprestasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi,</li> <li>2. Berani mengambil dan memikul resiko,</li> <li>3. Memiliki tujuan realistik,</li> <li>4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan,</li> <li>5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan</li> <li>6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.</li> </ol>
4	<b>Kinerja Guru (Y) (Permendikbud No. 137 Tahun 2014)</b>	a. Kompetensi Pedagogik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan pembelajaran</li> <li>2. Pelaksanaan pembelajaran</li> <li>3. Evaluasi pembelajaran</li> </ol>
		b. Kompetensi Kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepribadian yang arif</li> <li>2. Kepribadian yang dewasa</li> <li>3. Akhlak mulia yang dapat menjadi teladan</li> </ol>
		c. Kompetensi Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik</li> <li>2. Mampu berkomunikasi secara efektif dengan sesama pendidik</li> <li>3. Mampu berkomunikasi secara efektif dengan orang tua/wali peserta didik</li> </ol>
		d. Kompetensi Profesional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menguasai substansi keilmuan sesuai bidang studi</li> <li>2. Menguasai struktur dan metode keilmuan</li> </ol>

## F. Uji Validitas dan Realibilitas

Pengujian instrumen yang dilakukan adalah uji validitas dan realibilitas untuk instrumen yang mengukur variabel kepemimpinan transformasional kepala madrasah, budaya organisasi, motivasi, dan kinerja guru.

### 1. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Pengujian validitas instrumen penelitian, dalam hal ini daftar pernyataan menggunakan kriteria internal, yaitu dengan mengkolerasikan skor masing-masing item dengan skor total atau teknik kolerasi Product Moment. Menurut Winarto Surakhmad, perhitungannya menggunakan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(n \sum x^2) - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

n = total responden

$\sum y$  = jumlah skor y

$\sum x$  = jumlah skor x

$r_{xy}$  = koefisien korelasi dari masing-masing butir pertanyaan

Jika  $r_{xy} > r_{tabel}$  berarti instrumen tersebut valid, tetapi jika hasil  $r_{xy} < r_{tabel}$  berarti instrumen tersebut tidak valid dengan menggunakan program SPSS (Statistical Package for Social Science).

### 1) Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) yang terdiri dari 12 item pernyataan, dinyatakan valid

sebanyak 12 item (100%) dan tidak valid sebanyak 0 item (0%). Sehingga 12 item tersebut secara keseluruhan layak digunakan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.4 berikut:

**Tabel 3.4 Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel  
Kepemimpinan Transformasional (X1) (Sumber: Olahan Data Mentah  
Penelitian)**

<b>No. Item</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>r<sub>tabel</sub></b>	<b>Keterangan</b>	<b>Keputusan</b>
Item_1	0,419	0,211	Valid	Digunakan
Item_2	0,390	0,211	Valid	Digunakan
Item_3	0,435	0,211	Valid	Digunakan
Item_4	0,498	0,211	Valid	Digunakan
Item_5	0,340	0,211	Valid	Digunakan
Item_6	0,716	0,211	Valid	Digunakan
Item_7	0,600	0,211	Valid	Digunakan
Item_8	0,720	0,211	Valid	Digunakan
Item_9	0,625	0,211	Valid	Digunakan
Item_10	0,642	0,211	Valid	Digunakan
Item_11	0,667	0,211	Valid	Digunakan
Item_12	0,301	0,211	Valid	Digunakan

## **2) Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)**

Berdasarkan perhitungan, ditemukan bahwa dari 17 pernyataan yang terkait dengan variabel budaya organisasi (X2), sebanyak 14 pernyataan (82,35%) dinyatakan valid, sementara 3 pernyataan (17,65%) dinyatakan tidak valid. Oleh karena itu, hanya 14 pernyataan yang layak dan sebaiknya digunakan, sedangkan 3 pernyataan yang tidak layak harus dihapus. Informasi lebih lengkap dapat dilihat pada tabel 3.5 di bawah ini:

**Tabel 3.5 Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)**  
**(Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

No. Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan	Keputusan
Item_1	0,365	0,211	Valid	Digunakan
Item_2	0,180	0,211	Tidak Valid	Dihapus
Item_3	0,245	0,211	Tidak Valid	Dihapus
Item_4	0,363	0,211	Valid	Digunakan
Item_5	0,159	0,211	Tidak Valid	Dihapus
Item_6	0,678	0,211	Valid	Digunakan
Item_7	0,692	0,211	Valid	Digunakan
Item_8	0,799	0,211	Valid	Digunakan
Item_9	0,727	0,211	Valid	Digunakan
Item_10	0,712	0,211	Valid	Digunakan
Item_11	0,778	0,211	Valid	Digunakan
Item_12	0,501	0,211	Valid	Digunakan
Item_13	0,770	0,211	Valid	Digunakan
Item_14	0,668	0,211	Valid	Digunakan
Item_15	0,706	0,211	Valid	Digunakan
Item_16	0,770	0,211	Valid	Digunakan
Item_17	0,531	0,211	Valid	Digunakan

### 3) Validitas Variabel Motivasi Kerja (X3)

Berdasarkan hasil perhitungan, dapat disimpulkan bahwa dari 8 pernyataan yang terkait dengan variabel motivasi Kerja (X3), seluruhnya (100%) dinyatakan valid dan tidak ada satupun pernyataan yang dinyatakan tidak valid. Oleh karena itu, semua 8 pernyataan layak digunakan untuk penelitian. Detail informasi dapat ditemukan pada tabel 3.6 sebagai berikut:

**Tabel 3.6 Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X3)**  
(Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)

No. Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan	Keputusan
Item_1	0,440	0,211	Valid	Digunakan
Item_2	0,594	0,211	Valid	Digunakan
Item_3	0,634	0,211	Valid	Digunakan
Item_4	0,679	0,211	Valid	Digunakan
Item_5	0,393	0,211	Valid	Digunakan
Item_6	0,595	0,211	Valid	Digunakan
Item_7	0,555	0,211	Valid	Digunakan
Item_8	0,484	0,211	Valid	Digunakan

#### 4) Validitas Variabel Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan, dapat disimpulkan bahwa dari 17 pernyataan yang terkait dengan variabel kinerja guru (Y), seluruhnya (100%) dinyatakan valid dan tidak ada satupun pernyataan yang dinyatakan tidak valid. Oleh karena itu, semua 17 pernyataan layak digunakan untuk penelitian. Detail informasi dapat ditemukan pada tabel 3.7 sebagai berikut:

**Tabel 3.7 Hasil Perhitungan Uji Validitas Variabel Kinerja Guru (Y)**  
(Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)

No. Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan	Keputusan
Item_1	0,326	0,211	Valid	Digunakan
Item_2	0,474	0,211	Valid	Digunakan
Item_3	0,468	0,211	Valid	Digunakan
Item_4	0,466	0,211	Valid	Digunakan
Item_5	0,429	0,211	Valid	Digunakan
Item_6	0,492	0,211	Valid	Digunakan
Item_7	0,571	0,211	Valid	Digunakan

Item_8	0,640	0,211	Valid	Digunakan
Item_9	0,482	0,211	Valid	Digunakan
Item_10	0,469	0,211	Valid	Digunakan
Item_11	0,682	0,211	Valid	Digunakan
Item_12	0,333	0,211	Valid	Digunakan
Item_13	0,602	0,211	Valid	Digunakan
Item_14	0,404	0,211	Valid	Digunakan
Item_15	0,429	0,211	Valid	Digunakan
Item_16	0,358	0,211	Valid	Digunakan
Item_17	0,276	0,211	Valid	Digunakan

Dari uji validitas yang dilakukan terhadap item pernyataan, diketahui sebanyak 51 item (94,44%) dinyatakan valid dan sebanyak 3 item (5,56%) dinyatakan tidak valid. Maka, 51 item yang dinyatakan valid tersebut layak untuk digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini, sedangkan 3 item dinyatakan tidak layak untuk digunakan atau dihapus.

## 2. Uji Realibilitas Instrumen

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala/kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut.<sup>91</sup> Untuk mengukur koefisien dalam penelitian ini menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* dengan taraf signifikan 5%.<sup>92</sup> Jika koefisien alpha lebih besar dari  $r_{tabel}$  dengan taraf signifikan 5% maka kuesioner tersebut dinyatakan reliabel.

---

<sup>91</sup>Humam Adib Luthfy, *Pengaruh Pemasaran Jasa Pendidikan Terhadap Citra Lembaga Dalam Perspektif Masyarakat Pengguna Di SMP Islam AL-Azhar 14 Semarang*, (IAIN Walisongo Semarang, 2012), hlm 39.

<sup>92</sup>Suharsimi Arikunto, *Op.Cit*, hlm. 236

Pengujian reliabilitas dikerjakan dengan program SPSS (Statistical Package for Social Science).

### 1) Realibilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa seluruh item yang digunakan pada variabel kepemimpinan transformasional (X1) dinyatakan reliabel, karena  $\alpha > r_{tabel}$  ( $0,756 > 0,211$ ). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.8 berikut:

**Tabel 3.8 Reliabilitas Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,756	12

### 2) Realibilitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa seluruh item yang digunakan pada variabel budaya organisasi (X2) dinyatakan reliabel, karena  $\alpha > r_{tabel}$  ( $0,900 > 0,211$ ). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.9 berikut:

**Tabel 3.9 Reliabilitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi (X2) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,900	14

### 3) Realibilitas Variabel Motivasi Kerja (X3)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa seluruh item yang digunakan pada variabel motivasi kerja (X3) dinyatakan reliabel, karena  $\alpha$

$> r_{\text{tabel}}$  ( $0,660 > 0,211$ ). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.10 berikut:

**Tabel 3.10 Reliabilitas Instrumen Variabel Motivasi Kerja (X3) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,660	8

#### 4) Realibilitas Variabel Kinerja Guru (Y)

Dari hasil perhitungan, diketahui bahwa seluruh item yang digunakan pada variabel kinerja guru (Y) dinyatakan reliabel, karena  $\alpha > r_{\text{tabel}}$  ( $0,771 > 0,211$ ). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.11 berikut:

**Tabel 3.11 Reliabilitas Instrumen Variabel Kinerja Guru (Y) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,771	17

Dari tabel-tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua item pada setiap variabel dalam penelitian ini menunjukkan reliabilitas yang baik. Hal ini terbukti dari nilai *Alpha Cronbach's* yang cukup tinggi untuk seluruh variabel jika dibandingkan dengan nilai  $r_{\text{tabel}}$  yang telah ditetapkan.

#### G. Metode Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode:

- a. Kuesioner/Angket, merupakan serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis, kemudian dibagikan untuk di isi oleh responden. Setelah di isi angket dikembalikan lagi peneliti.<sup>93</sup>  
Dalam penelitian ini angket digunakan untuk memperoleh data tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah, budaya, motivasi, dan kinerja guru. Angket yang digunakan adalah angket langsung tertutup.
- b. Observasi/pengamatan langsung merupakan peneliti terjun langsung ke lokasi penelitian untuk mengamati apa yang terjadi dalam lokasi penelitian yang berkaitan dengan variable yang akan diteliti.<sup>94</sup>
- c. Dokumentasi yakni mengumpulkan data dengan mempelajari dokumen-dokumen yang relevan, mengenai variabel yang diteliti.<sup>95</sup>

## **H. Teknik Analisis dan Pengelolaan Data**

Analisis data merupakan langkah yang sangat penting dalam penelitian karena peranannya untuk menjawab hipotesis yang telah dirumuskan. Analisis data adalah proses pengorganisasian dan mengurutkan data dalam pola, kategori, dan satuan dasar agar dapat menjawab hipotesis yang sesuai dengan data.<sup>96</sup>

Adapun data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan metode analisis statistik sebagai berikut :

---

<sup>93</sup>Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial lainnya*, (Jakarta: Kencana, 2005), hlm 113

<sup>94</sup>Ibid, hlm 144

<sup>95</sup>Ibid, hlm 155

<sup>96</sup>M. Iqbal Hasan, *Metode Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalian Indonesia, 2002), hlm. 97

## 1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa ada maksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.<sup>97</sup>

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Penelitian deskriptif bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.

Tabel 3.12 Rumus Kategorisasi Mean dan Standar Deviasi

Rumus	Kategori
$X \geq (\mu + 1\sigma)$	Tinggi
$(\mu - 1\sigma) \leq X < (\mu + 1\sigma)$	Sedang
$X < (\mu - 1\sigma)$	Rendah

Keterangan:

X = Skor Subjek

$\mu$  = Mean

$\sigma$  = Standar deviasi

---

<sup>97</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian dan Pengembangan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 280.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi dilakukan untuk mengetahui apakah data yang telah diperoleh telah memenuhi syarat untuk dianalisis dengan menggunakan analisa korelasi dan regresi. Persyaratan awal untuk menggunakan regresi sebagai salah satu alat analisis yaitu variabel penelitian harus diukur paling rendah dalam bentuk skala interval.<sup>98</sup>

Dalam analisis data dengan menggunakan teknik analisis regresi ganda (multiple Regression) adalah dengan melakukan uji asumsi terkait dengan linieritas dan normalitas. Apabila uji asumsi terpenuhi, maka analisis regresi yang telah dilakukan dapat tetap digunakan sebagai hasil akhir uji hipotesis penelitian.

### a) Uji Normalitas

Menurut Singarrimbun dan Efendy, uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan Kolmogorov-smirnov test dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan, variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran Kolmogorov-smirnov test adalah sebagai berikut:

(1) Jika signifikan  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.

---

<sup>98</sup>R. Gunawan Sudarmanto, *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), hlm. 101.

(2) Jika signifikan  $< 0.05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.<sup>99</sup>

b) Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau belum. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis bahwa hubungan antar variabel independen dengan variabel dependennya adalah linear. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat, atau kubik.<sup>100</sup> Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat, atau kubik, dengan bantuan *software spss*

### 3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Analisa dalam uji hipotesis didasarkan pada data yang diperoleh dari responden melalui angket yang telah disebarkan dalam penelitian ini. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Model (SEM), dengan bantuan *software spss*.

a. Analisis regresi sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan untuk memahami hubungan antara dua variabel, yaitu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y), baik dalam konteks fungsional maupun kausal. Persamaan umum untuk analisis regresi linier sederhana adalah sebagai berikut:<sup>101</sup>

$$Y = a+bX$$

---

<sup>99</sup>Masri Singarimbun dan Sofyan Efendy, *Metode Penelitian Survey*, (Jakarta: Pustaka LPJES Indonesia, 2005), hlm 18

<sup>100</sup>Imam Ghozali, *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2005), hlm 145

<sup>101</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hlm. 261

Keterangan:

Y = Nilai variabel dependen

a = Koefisien regresi x

y = Koefisien regresi y

X = nilai variabel indeviden

Untuk mencari nilai a dan b, peneliti menggunakan jasa *SPSS* dengan merujuk pada tabel koefisien hasil olahan, pada kolom *Unstandardized Coefficients*.

Dasar pengambilan keputusan dalam analisis regresi sederhana dalam penelitian ini adalah:

- 1) Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Dengan kata lain, variabel bebas (X) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).
- 2) Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Dengan kata lain, variabel bebas (X) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).

## b. Analisis regresi ganda

Peneliti melaksanakan uji F untuk mengetahui hubungan simultan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dengan menggunakan rumus:<sup>102</sup>

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Nilai yang diprediksikan

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X = Nilai variabel X

Untuk mencari nilai a dan b, peneliti menggunakan jasa SPSS dengan merujuk pada tabel koefisien hasil olahan, pada kolom *Unstandardized Coefficients*.

Dasar pengambilan keputusan dalam analisis regresi ganda dalam penelitian ini adalah:

- 1) Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka terdapat pengaruh signifikan dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Dengan kata lain, setidaknya salah satu variabel bebas (X) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).

---

<sup>102</sup>D Gujarat, *Pengantar Statistik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), hlm 120

- 2) b) Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka tidak terdapat pengaruh signifikan dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Dengan kata lain, tidak ada variabel bebas (X) yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

#### A. Analisis Deskriptif

Penggunaan analisis deskriptif bermanfaat untuk memberikan gambaran atau menjelaskan informasi yang diperoleh. Dalam hal ini, analisis deskriptif digunakan untuk mengukur tingkat kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru di MAN 1 Polman dan MAN Polman. Berikut adalah hasil analisis deskriptif dari empat variabel tersebut:

##### 1. Deskripsi Kepemimpinann Transformasional (X1)

Setelah melakukan perhitungan menggunakan perangkat lunak SPSS, didapat informasi bahwa nilai rata-rata dari variabel kepemimpinan transformasional (X1) adalah 50,53 dan nilai deviasi standar dari variabel tersebut adalah 2,957. Informasi lebih rinci dapat ditemukan pada Tabel 4.1 yang tertera di bawah ini:

**Tabel 4.1 Nilai Mean dan Standar Deviasi Kepemimpinan Transformasional (X1) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	62	41	55	50.53	2.957
Valid N (listwise)	62				

Selanjutnya untuk mengetahui tinggi rendahnya nilai subjek, maka dilakukan kategorisasi variabel kepemimpinan tranformasional (X1), dengan mengacu pada rumus kategorisasi yang telah disebutkan pada bab sebelumnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2 Kategorisasi Kepemimpinan Transformasional (X1) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)

Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X < 41$	Rendah	9	14,5%
$41 \leq X < 55$	Sedang	41	66,1%
$55 \leq X$	Tinggi	12	19,4%
Total		62	100%

Berdasarkan hasil analisis di atas dari 62 respondent diketahui 9 orang (14,5 % menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong rendah, 41 orang (66,1%) menyatakan sedang, dan 12 orang (19,4%) menyatakan tinggi. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kepemimpinan transformasional di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong sedang, sebagian diantaranya menyatakan tinggi, dan sebagian kecil menyatakan rendah.

## 2. Deskripsi Budaya Organisasi (X2)

Setelah melakukan perhitungan menggunakan perangkat lunak SPSS, didapat informasi bahwa nilai rata-rata dari variabel kepemimpinan transformasional (X1) adalah 64,55 dan nilai deviasi standar dari variabel tersebut adalah 4,576. Informasi lebih rinci dapat ditemukan pada Tabel 4.3 yang tertera di bawah ini:

Tabel 4.3 Nilai Mean dan Standar Deviasi Budaya Organisasi (X2) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x2	62	55	70	64.55	4.576
Valid N (listwise)	62				

Selanjutnya untuk mengetahui tinggi rendahnya nilai subjek, maka dilakukan kategorisasi variabel budaya organisasi (X2), dengan mengacu pada rumus kategorisasi yang telah disebutkan pada bab sebelumnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4.4 Kategorisasi Budaya Organisasi (X2) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)

Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X < 55$	Rendah	11	17,7%
$55 \leq X < 70$	Sedang	47	75,8%
$70 \leq X$	Tinggi	4	6,5%
Total		62	100%

Berdasarkan hasil analisis di atas dari 62 respondent diketahui 11 orang (17,7%) menyatakan bahwa budaya organisasi di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong rendah, 47 orang (75,8%) menyatakan sedang, dan 4 orang (6,5%) menyatakan tinggi. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan budaya organisasi di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong sedang, sebagian diantaranya menyatakan sedang, dan sebagian kecil menyatakan tinggi.

### 3. Deskripsi Motivasi Kerja (X3)

Setelah melakukan perhitungan menggunakan perangkat lunak SPSS, didapat informasi bahwa nilai rata-rata dari variabel kepemimpinan transformasional (X3) adalah 36,44 dan nilai deviasi standar dari variabel tersebut adalah 2,170. Informasi lebih rinci dapat ditemukan pada Tabel 4.5 yang tertera di bawah ini:

**Tabel 4.5 Nilai Mean dan Standar Deviasi Motivasi Kerja (X3) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x3	62	29	40	36.44	2.170
Valid N (listwise)	62				

Selanjutnya untuk mengetahui tinggi rendahnya nilai subjek, maka dilakukan kategorisasi variabel motivasi kerja (X3), dengan mengacu pada rumus kategorisasi yang telah disebutkan pada bab sebelumnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.6 di bawah ini:

**Tabel 4.6 Kategorisasi Motivasi Kerja (X3) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X < 29$	Rendah	4	6,5%
$29 \leq X < 40$	Sedang	39	62,9%
$40 \leq X$	Tinggi	19	30,6%
		62	100%

Berdasarkan hasil analisis di atas dari 62 respondent diketahui 4 orang (6,5) % menyatakan bahwa motivasi kerja di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong rendah, 39 orang (62,9%) menyatakan sedang, dan 19 orang (30,6%) menyatakan tinggi. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan motivasi kerja di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong sedang, sebagian diantaranya menyatakan tinggi, dan sebagian kecil menyatakan rendah.

#### 4. Deskripsi Kinerja Guru (Y)

Setelah melakukan perhitungan menggunakan perangkat lunak SPSS, didapat informasi bahwa nilai rata-rata dari variabel kepemimpinan transformasional (Y) adalah 77,79 dan nilai deviasi standar dari variabel tersebut adalah 3,955. Informasi lebih rinci dapat ditemukan pada Tabel 4.7 yang tertera di bawah ini:

**Tabel 4.7 Nilai Mean dan Standar Deviasi Kinerja Guru (Y) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y	62	63	84	77.79	3.955
Valid N (listwise)	62				

Selanjutnya untuk mengetahui tinggi rendahnya nilai subjek, maka dilakukan kategorisasi variabel kinerja guru (Y), dengan mengacu pada rumus kategorisasi yang telah disebutkan pada bab sebelumnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah ini:

**Tabel 4.8 Kategorisasi Kinerja Guru (Y) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X < 63$	Rendah	8	12,9%
$63 \leq X < 84$	Sedang	44	71,0%
$84 \leq X$	Tinggi	10	16,1%
Total		62	100%

Berdasarkan hasil analisis di atas dari 62 respondent diketahui 9 orang (12,9%) menyatakan bahwa kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong rendah, 44 orang (71,0%) menyatakan sedang, dan 10 orang (16,1%) menyatakan tinggi. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa

sebagian besar responden menyatakan kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong sedang, sebagian diantaranya menyatakan tinggi, dan sebagian kecil menyatakan rendah.

## **B. Uji Asumsi Klasik**

### **1. Uji Normalitas data**

Untuk menguji normalitas dalam penelitian ini, digunakan metode *Kolmogorov-Smirnov Test*. Keputusan diambil berdasarkan apakah nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $> \alpha$  0,05 (5%) atau tidak. Jika nilai tersebut lebih besar dari 0,05, maka data berasal dari populasi dengan distribusi normal. Sebaliknya, jika nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, maka data berasal dari populasi dengan distribusi yang tidak normal. Berikut adalah hasil uji normalitas dari masing-masing variabel dalam penelitian ini:

#### **a. Normalitas data variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru**

Berdasarkan hasil uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS, ditemukan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200 atau  $> 0,05$  (5%). Dalam dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas, nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki distribusi normal. Informasi lebih rinci dapat ditemukan pada Tabel 4.9 yang tertera di bawah ini:

**Tabel 4.9 Normalitas Data Variabel Kepemimpinan Transformatifional  
(Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.88056238
Most Extreme Differences	Absolute	.076
	Positive	.076
	Negative	-.060
Test Statistic		.076
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

**b. Normalitas data variabel budaya organisasi terhadap kinerja guru**

Berdasarkan hasil uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS, ditemukan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,081 atau  $> 0,05$  (5%). Dalam dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas, nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki distribusi normal. Informasi lebih rinci dapat ditemukan pada Tabel 4.10 yang tertera di bawah ini:

**Tabel 4.10 Normalitas Data Variabel Budaya Organisasi (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.22765620
Most Extreme Differences	Absolute	.106

	Positive	.106
	Negative	-.078
Test Statistic		.106
Asymp. Sig. (2-tailed)		.081 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.

### c. Normalitas data variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru

Berdasarkan hasil uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS, ditemukan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200 atau  $> 0,05$  (5%). Dalam dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas, nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki distribusi normal. Informasi lebih rinci dapat ditemukan pada Tabel 4.12 yang tertera di bawah ini:

**Tabel 4.12 Normalitas Data Variabel Motivasi (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.02630258
Most Extreme Differences	Absolute	.086
	Positive	.086
	Negative	-.072
Test Statistic		.086
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.  
d. This is a lower bound of the true significance.

### 3. Uji Linearitas data

Untuk menguji linearitas data, dicari persamaan garis regresi variabel independen X1, X2, dan X3 terhadap variabel dependen Y. Uji linearitas dapat

dilihat dari signifikansi *Deviation from Linearity* untuk X1 terhadap Y, X2 terhadap Y, dan X3 terhadap Y. Keputusan diambil berdasarkan harga koefisien signifikansi. Jika nilai signifikansi dari *Deviation from Linearity*  $> \alpha$  0,05 (5%), maka terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Sebaliknya, jika nilai signifikansi *Deviation from Linearity*  $< \alpha$  0,05 (5%), maka tidak terdapat hubungan linear antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Berikut adalah hasil uji linearitas masing-masing variabel dalam penelitian ini:

**a. Linearitas Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan hasil uji linearitas yang dilakukan dengan menggunakan SPSS, ditemukan bahwa nilai signifikansi Deviasi dari Linearitas untuk hubungan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kinerja organisasi (Y) adalah sebesar 0,398 atau lebih besar dari 0,05 (5%). Dalam hal ini, keputusan pengambilan keputusan mengenai uji linearitas menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan variabel kinerja organisasi (Y) memiliki hubungan linear. Informasi lebih rinci dapat ditemukan dalam Tabel 4.13 di bawah ini:

**Tabel 4.13 Linearitas Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

ANOVA Table					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

kinerja guru * kepemimpinan transformasional	Between Groups	(Combined)	537.727	11	48.884	5.868	.000
		Linearity	448.118	1	448.118	53.790	.000
		Deviation from Linearity	89.608	10	8.961	1.076	.398
	Within Groups		416.548	50	8.331		
	Total		954.274	61			

#### b. Linearitas Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)

Berdasarkan hasil uji linearitas yang dilakukan dengan menggunakan SPSS, ditemukan bahwa nilai signifikansi Deviasi dari Linearitas untuk hubungan antara budaya organisasi (X2) dan kinerja organisasi (Y) adalah sebesar 0,535 atau lebih besar dari 0,05 (5%). Dalam hal ini, keputusan pengambilan keputusan mengenai uji linearitas menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi (X2) dan variabel kinerja organisasi (Y) memiliki hubungan linear. Informasi lebih rinci dapat ditemukan dalam Tabel 4.14 di bawah ini:

**Tabel 4.14 Linearitas Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

ANOVA Table			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
kinerja guru * budaya organisasi	Between Groups	(Combined)	437.574	13	33.660	3.127	.002
		Linearity	318.791	1	318.791	29.615	.000
		Deviation from Linearity	118.784	12	9.899	.920	.535
	Within Groups		516.700	48	10.765		
	Total		954.274	61			

**c. Linearitas Motivasi (X2) terhadap Kinerja Guru (Y)**

Berdasarkan hasil uji linearitas yang dilakukan dengan menggunakan SPSS, ditemukan bahwa nilai signifikansi Deviasi dari Linearitas untuk hubungan antara motivasi kerja (X3) dan kinerja organisasi (Y) adalah sebesar 0,058 atau lebih besar dari 0,05 (5%). Dalam hal ini, keputusan pengambilan keputusan mengenai uji linearitas menyimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X3) dan variabel kinerja organisasi (Y) memiliki hubungan linear. Informasi lebih rinci dapat ditemukan dalam Tabel 4.15 di bawah ini:

**Tabel 4.15 Linearitas Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

ANOVA Table			Sum of		Mean		
			Squares	Df	Square	F	Sig.
kinerja guru * motivasi kerja	Between	(Combined)	492.634	9	54.737	6.166	.000
	Groups	Linearity	323.137	1	323.137	36.399	.000
		Deviation from Linearity	169.497	8	21.187	2.387	.058
	Within Groups		461.640	52	8.878		
	Total		954.274	61			

### C. Pengajuan Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini, teknik regresi sederhana dan regresi ganda digunakan untuk menguji hipotesis. Agar lebih mudah, peneliti menggunakan komputer dengan bantuan program SPSS. Berikut adalah hasil dari pengujian hipotesis:

#### 1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar

Dari hasil analisis menggunakan program SPSS, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Nilai signifikansi regresi sederhana kepemimpinan transformasional (X1) dan kinerja organisasi (Y) =  $0,000 < 0,05$ . Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja guru (Y). Informasi ini dapat ditemukan pada tabel 4.16 yang terlampir.

**Tabel 4.16 Signifikansi Regresi Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kinerja guru (Y) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	448.118	1	448.118	53.120	.000 <sup>b</sup>
	Residual	506.156	60	8.436		
	Total	954.274	61			

a. Dependent Variable: kinerja guru

b. Predictors: (Constant), kepemimpinan transformasional

Dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap variabel kinerja guru (Y). Dengan kata lain, variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja guru (Y).

- b. Persamaan regresi sederhana kinerja guru (Y) berdasarkan kepemimpinan transformasional (X1) adalah  $Y' = 31,475 + 0,917 X1$ . Artinya, jika kualitas kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja guru juga akan naik sebesar 0,917. Maka, apabila kualitas kepemimpinan transformasional dinaikkan sampai nilai 60 (12x5), kinerja guru akan menjadi 86,497. Harga a dan b diperoleh berdasarkan penghitungan menggunakan bantuan program SPSS, dengan melihat kolom *Unstandardized Coefficients*, ditemukan harga a = 31, 475 dan harga b = 0,917. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut:

**Tabel 4.17 Nilai a dan b Regresi Sederhana Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kinerja Guru (Y) (Sumber: Olahan Data**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31.475	6.365		4.945	.000
	kepemimpinan transformasional	.917	.126	.685	7.288	.000

a. Dependent Variable: kinerja guru

Dari table di atas dapat dilihat bahwa nilai uji  $t_{hitung}$  untuk variabel kepemimpinan transformasional, dengan nilai sebesar 7.288, lebih besar dibandingkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,671 dengan nilai signifikansi  $0,000 < \alpha 0.05$ , sehingga variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, maka hipotesis pertama diterima sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti hipotesis diterima.

Selanjutnya hasil uji determinasi, sebagai berikut:

### Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
kinerja guru * kepemimpinan transformasional	.685	.470	.751	.563

Hasil analisis sebagaimana table di atas menjelaskan adanya output regresi yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,470, angka tersebut menunjukkan pengaruh variabel bebas ditambah dengan variabel tetap memiliki pengaruh sebesar 47,0% sedangkan sisanya 53,0% dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan model regresi yang diperoleh.

## 2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar

Dari hasil analisis menggunakan program SPSS, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Nilai signifikansi regresi sederhana budaya organisasi (X2) dan kinerja organisasi (Y) = 0,000 < 0,05. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja guru (Y). Informasi ini dapat ditemukan pada tabel 4.18 yang terlampir.

**Tabel 4.18 Signifikansi Regresi budaya organisasi (X2) dan Kinerja guru (Y) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	318.791	1	318.791	30.099	.000 <sup>b</sup>
	Residual	635.484	60	10.591		
	Total	954.274	61			

a. Dependent Variable: kinerja guru

b. Predictors: (Constant), budaya organisasi

Dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi (X2) terhadap variabel kinerja guru (Y). Dengan kata lain, variabel budaya organisasi (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja guru (Y).

- b. Persamaan regresi sederhana kinerja guru (Y) berdasarkan budaya organisasi (X2) adalah  $Y' = 45,544 + 0,500 X_2$ . Artinya, jika kualitas budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,500. Maka, apabila kualitas budaya organisasi dinaikkan sampai nilai 70 ( $14 \times 5$ ), kinerja guru akan menjadi 80,544. Harga a dan b diperoleh berdasarkan penghitungan menggunakan bantuan program SPSS, dengan melihat kolom *Unstandardized Coefficients*, ditemukan harga a = 45,544 dan harga b = 0,500. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.19 berikut:

**Tabel 4.19 Nilai a dan b Regresi Sederhana Budaya Organisasi (X2) dan Kinerja Guru (Y) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	45.544	5.892		7.730	.000
	budaya organisasi	.500	.091	.578	5.486	.000

a. Dependent Variable: kinerja guru

Dari table di atas dapat dilihat bahwa nilai uji  $t_{hitung}$  untuk variabel budaya organisasi, dengan nilai sebesar 5.486, lebih besar dibandingkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,671 dengan nilai signifikansi  $0,000 < \alpha 0.05$ , sehingga variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, maka hipotesis pertama diterima sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti hipotesis diterima.

Selanjutnya hasil uji koefisien determinasi, sebagai berikut:

<b>Measures of Association</b>				
	R	R Squared	Eta	Eta Squared
kinerja guru * budaya organisasi	.578	.334	.677	.459

Hasil analisis sebagaimana table di atas menjelaskan adanya output regresi yang menunjukkan pengaruh budaya terhadap kinerja guru diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,334, angka tersebut menunjukkan pengaruh variabel bebas ditambah dengan variabel tetap memiliki pengaruh sebesar 33,4% sedangkan sisanya 66,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan model regresi yang diperoleh.

### 3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar

Dari hasil analisis menggunakan program SPSS, dapat disimpulkan bahwa:

- Nilai signifikansi regresi sederhana motivasi kerja (X3) dan kinerja organisasi (Y) = 0,000 < 0,05. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja (X3) terhadap kinerja guru (Y). Informasi ini dapat ditemukan pada tabel 4.20 yang terlampir.

**Tabel 4.20 Signifikansi Regresi motivasi kerja (X3) dan Kinerja Guru (Y) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	323.137	1	323.137	30.720	.000 <sup>b</sup>
	Residual	631.137	60	10.519		
	Total	954.274	61			

a. Dependent Variable: kinerja guru

b. Predictors: (Constant), motivasi kerja

Dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai signifikansi 0,000 < 0,05, maka terdapat pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja (X3) terhadap

variabel kinerja guru (Y). Dengan kata lain, variabel motivasi kerja (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja guru (Y).

- b. Persamaan regresi sederhana kinerja guru (Y) berdasarkan motivasi kerja (X3) adalah  $Y' = 39,145 + 1,061 X_3$ . Artinya, jika kualitas motivasi kerja ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja guru juga akan naik sebesar 1,061. Maka, apabila kualitas motivasi kerja dinaikkan sampai nilai 40 ( $8 \times 5$ ), kinerja guru akan menjadi 81,585. Harga a dan b diperoleh berdasarkan penghitungan menggunakan bantuan program SPSS, dengan melihat kolom *Unstandardized Coefficients*, ditemukan harga a = 39,145 dan harga b = 1,061. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.21 berikut:

**Tabel 4.21 Nilai a dan b Regresi Sederhana motivasi kerja (X3) dan Kinerja Guru (Y) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	39.145	6.985		5.604	.000
	motivasi kerja	1.061	.191	.582	5.543	.000

a. Dependent Variable: kinerja guru

Dari table di atas dapat dilihat bahwa nilai uji  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi kerja, dengan nilai sebesar 5.543, lebih besar dibandingkan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,671 dengan nilai signifikansi  $0,000 < \alpha 0.05$ , sehingga variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, maka hipotesis pertama diterima sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang berarti hipotesis diterima.

Selanjutnya hasil uji koefisien determinasi, sebagai berikut:

Measures of Association				
	R	R Squared	Eta	Eta Squared
kinerja guru * motivasi kerja	.582	.339	.718	.516

Hasil analisis sebagaimana table di atas menjelaskan adanya output regresi yang menunjukkan pengaruh budaya terhadap kinerja guru diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,339, angka tersebut menunjukkan pengaruh variabel bebas ditambah dengan variabel tetap memiliki pengaruh sebesar 33,9% sedangkan sisanya 66,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan model regresi yang diperoleh.

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar**

Dari hasil analisis menggunakan program SPSS, dapat disimpulkan bahwa:

- a. Nilai signifikansi regresi ganda kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), motivasi kerja (X3) dan kinerja guru (Y) = 0,000 < 0,05. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), dan motivasi kerja (X3) secara simultan terhadap kinerja guru (Y).

Pada penelitian ini nilai  $F_{tabel}$  diperoleh menggunakan rumus  $F_{n-k-1}$ , dengann jumlah sampel sebanyak 62 responden dan jumlah variabel sebanyak 4 yang terdiri dari variabel kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), motivasi kerja (X3) terhadap variabel kinerja guru (Y) ( $F=62-4-1=58$ ), maka diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,53 pada tingkat signifikansi 5% untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.22 berikut:

**Tabel 4.22 Signifikansi Regresi Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), motivasi kerja (X3), dan Kinerja Guru (Y) (Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian).**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	450.081	3	150.027	17.258	.000 <sup>b</sup>
	Residual	504.193	58	8.693		
	Total	954.274	61			

a. Dependent Variable: kinerja guru

b. Predictors: (Constant), motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional

Pada hasil uji F simultan di atas dapat dilihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $17.258 > F_{tabel}$  sebesar 2,53. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja guru.

- b. Persamaan regresi ganda kinerja guru (Y) berdasarkan variabel kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), dan motivasi kerja (X3) adalah  $Y' = 31,957 + 0,961 X1 + 0,061 X2 + 0,830 X3$ . Artinya, jika kualitas kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas budaya organisasi dan motivasi kerja nilainya tetap, maka kualitas kinerja guru akan naik sebesar 0,961. Kemudian jika kualitas budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja nilainya tetap, maka kualitas kinerja guru juga akan naik sebesar 0,611. Dan jika kualitas motivasi kerja ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas

kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi nilainya tetap, maka kualitas kinerja guru juga akan naik sebesar 0,830. Maka, apabila kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan teamwork dioptimalkan ( $X_1 = 60$ ,  $X_2 = 70$ , dan  $X_3 = 40$ ), maka kinerja guru menjadi  $Y' = 31,957 + 57,660 + 30,170 + 33,200 = 152,987$ . Harga a dan b1, b2, b3, diperoleh berdasarkan penghitungan menggunakan bantuan program SPSS, dengan melihat kolom *Unstandardized Coefficients*, ditemukan harga a = 31,957 dan harga b1 = 0,961, harga b2 = 0,061, dan harga b3 = 0,830. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.23 berikut:

**Tabel 4.23 Nilai a dan b Regresi Ganda Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), motivasi kerja (X3) dan Kinerja Guru (Y)**  
(Sumber: Olahan Data Mentah Penelitian)

		Coefficients				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	31.957	6.643		4.811	.000
	kepemimpinan transformasional	.961	.384	.719	2.503	.015
	budaya organisasi	.431	.175	.235	2.469	.015
	motivasi kerja	.830	.386	.571	2.336	.012

a. Dependent Variable: kinerja guru

Dapat disimpulkan dari table di atas, nilai Constant (a) = 31,957 menunjukkan pengaruh positif variabel independen, dikarenakan nilai variabel (b) naik sebesar  $0,961 X_1 + 0,061 X_2 + 0,830 X_3$ . Maka variabel kinerja guru akan naik atau terpenuhi.

## c. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.687 <sup>a</sup>	.472	.444	2.948

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional

b. Dependent Variable: kinerja guru

Hasil analisis korelasi sebagaimana table di atas menjelaskan adanya output regresi yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,472, angka tersebut menunjukkan pengaruh variabel bebas ditambah dengan variabel tetap memiliki pengaruh sebesar 47,2% sedangkan sisanya 52,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan model regresi yang diperoleh.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Kepemimpinan Transformasional pada Madrasah Aliyah Negeri Polewali Mandar**

Munurut hasil observasi Kepemimpinan transformasional di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar yang diterapkan sudah efektif dapat membantu guru-guru dalam mengembangkan dan memperbaiki metode pengajaran, menyediakan sumber daya yang memadai, serta mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran mereka.

Kepemimpinan di MAN 1 dan MAN 2 di Kabupaten Polewali Mandar menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformatif. Para pemimpin mampu memberikan perhatian yang mendalam terhadap kebutuhan dan perkembangan masing-masing pengikut. Mereka juga mampu mengubah kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah yang dihadapi, dengan membantu mereka melihat masalah lama dengan sudut pandang baru. Selain itu, pemimpin-pemimpin tersebut mampu menginspirasi dan memotivasi para pengikut untuk memberikan usaha ekstra demi mencapai tujuan bersama. Mereka mampu menciptakan semangat dan inspirasi yang menggerakkan para pengikut dalam mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan analisis data sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, dari kuesioner yang disebar untuk mengumpulkan persepsi 62 responden tentang tingkat kepemimpinan transformasional dengan persentase deskriptif tingkat kepemimpinan transformasional diketahui 9 orang (14,5%) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong rendah, 41 orang (66,1%) menyatakan sedang, dan 12 orang (19,4%) menyatakan tinggi. Berdasarkan

hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kepemimpinan transformasional di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong sedang, sebagian diantaranya menyatakan tinggi, dan sebagian kecil menyatakan rendah.

Tingginya persepsi kepemimpinan transformasional karena pemimpin transformasional dianggap mampu secara efektif menyampaikan visi dan misi madrasah, menyatukan motif-motif yang saling menguntungkan antara pemimpin dan pengikutnya. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga menciptakan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat dari bawahan terhadap pemimpin, serta memberikan motivasi kepada mereka untuk melampaui harapan.

Penelitian ini membuktikan atau sejalan dengan kebenaran teori yang ada mengenai pentingnya kepemimpinan transformasional dalam organisasi, terutama di lembaga pendidikan seperti MAN. Oleh karena itu, para pemimpin di MAN Polewali Mandar diharapkan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan guna kebaikan organisasi atau lembaga yang mereka pimpin.

Kepemimpinan merupakan fenomena yang dapat dijumpai di berbagai tempat. Setiap individu yang memegang peran kepemimpinan akan berinteraksi dan mempengaruhi orang lain, bahkan dalam kapasitas pribadi. Kemampuan untuk mengendalikan diri sendiri juga merupakan kapasitas yang memungkinkan seseorang untuk memimpin dirinya sendiri.

Luthans mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku khusus, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih aspek

tersebut.<sup>103</sup> Rivai dan Mulyadi menjelaskan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu aktivitas atau proses yang melibatkan orang lain. Hal ini melibatkan distribusi kekuasaan yang merata antara pemimpin dan anggota kelompok, serta menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan dan menggerakkan kemampuan mereka.<sup>104</sup>

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata, yaitu "kepemimpinan" dan "transformasional". Kata "transformasional" berasal dari kata "transform", yang berarti mengubah atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Ini dapat mencakup mentransformasikan visi menjadi kenyataan atau mengubah potensi menjadi realitas yang aktual.<sup>105</sup> Transformasional mengandung arti bahwa hal tersebut dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda, seperti mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau mengubah motivasi berprestasi menjadi prestasi nyata.<sup>106</sup>

Teori transformasional sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*). Teori transformasional fokus pada hubungan antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin dalam teori ini memiliki peran dalam memotivasi dan menginspirasi orang dengan membantu mereka mengenali potensi mereka dan mendorong mereka untuk mengubahnya menjadi perilaku nyata. Hal ini bertujuan untuk mencapai tugas dan fungsi kelompok secara efektif. Pemimpin transformasional tidak hanya memprioritaskan kinerja anggota kelompok,

---

<sup>103</sup>Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, ..... hlm. 638

<sup>104</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan*, ..... hlm. 133

<sup>105</sup> Husain Usman, *Manajemen: Teori*, ..... hlm 320

<sup>106</sup> Sudarwin Danim, *Visi Baru Manajemen* , ..... hlm 219

tetapi juga ingin setiap individu mencapai potensinya yang penuh. Umumnya, pemimpin transformasional memiliki tingkat etika dan moral yang tinggi.<sup>107</sup>

Teori kepemimpinan transformasional pertama kali dikembangkan oleh Bass dengan dasar pemikiran yang diajukan oleh Burns. Burns, dalam penelitian Yukl, mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana pemimpin dan pengikut bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan mencapai perubahan yang diinginkan.<sup>108</sup> Menurut Bass, kepemimpinan transformasional melibatkan pengaruh yang dilakukan oleh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Bawahan merespons dengan memiliki kepercayaan, rasa bangga, kesetiaan, dan penghargaan terhadap atasan mereka, yang kemudian memotivasi mereka untuk melampaui harapan yang ditetapkan.<sup>109</sup>

Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional memiliki visi masa depan dan memiliki kemampuan untuk mengenali perubahan yang terjadi di lingkungan. Mereka juga mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi, menjadi penggerak utama perubahan, dan memberikan motivasi serta inspirasi kepada individu-individu seperti karyawan, santri, siswa, mahasiswa, atau umat yang mengikuti mereka. Pemimpin ini mendorong kreativitas dan inovasi, serta membangun kerjasama tim yang solid. Mereka juga berperan dalam mengubah etos kerja dan kinerja manajemen. Selain itu, pemimpin ini memiliki keberanian dan tanggung jawab dalam memimpin dan mengendalikan organisasi.<sup>110</sup>

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada hubungan antara pemimpin dan bawahan. Dalam konteks ini, konsep kepemimpinan

---

<sup>107</sup> Sudarwan Danim & Suparnio, *Manajemen dan Kepemimpinan*,..... hlm. 9

<sup>108</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam...*, hlm. 285

<sup>109</sup> Bernard M. Bass, *Leadership and Performance* ,..... hlm. 20

<sup>110</sup> M. Fahim Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan* ,,,,,, hlm. 124-126

transformasional menciptakan rasa kepercayaan, kagum, kebanggaan, loyalitas, dan penghargaan pada bawahan terhadap pemimpin mereka. Hal ini memotivasi mereka untuk bekerja dengan hasil yang melampaui target yang telah ditetapkan bersama-sama.<sup>111</sup>

Menurut Luthans, kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah kesadaran, membangkitkan semangat, dan menginspirasi bawahan atau anggota organisasi agar mereka memberikan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi tanpa ada paksaan atau tekanan. Selanjutnya, Luthans menyatakan bahwa pemimpin transformasional sering menggunakan taktik legitimasi, yang menghasilkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi. Pemimpin ini juga cenderung mencapai kinerja yang lebih baik dan mengembangkan pengikut-pengikutnya.<sup>112</sup> Selanjutnya Rivai dan Mulyadi,<sup>113</sup> Pemimpin transformasional adalah mereka yang memotivasi anggota atau pengikut untuk melampaui harapan dengan meningkatkan nilai tugas, dan mereka juga mendorong pengikut untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, dengan mengangkat tingkat kebutuhan pengikut ke tingkat yang lebih tinggi. Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Asgari dkk., yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya dengan mendorong mereka untuk menginternalisasi dan memberikan prioritas pada kepentingan bersama yang lebih besar daripada kepentingan pribadi.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Urip Triyono, *kepemimpinan Transformasional* ,.....hlm. 101.

<sup>112</sup>Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*...., hlm. 653-654

<sup>113</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan*...., hlm. 132

<sup>114</sup> A. Asgari, et al., “*The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors*”, *European Journal of Scientific Research*, 23 (2008), hlm. 227-242

Baik Bass dan Avolio,<sup>115</sup> Luthans,<sup>116</sup> serta Yukl,<sup>117</sup> nampaknya sepakat tentang karakteristik kepemimpinan transformasional. Mereka menyatakan setidaknya ada empat karakteristik yang melekat pada gaya kepemimpinan transformasional, yaitu: (a) kharismatik, yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan, (b) inspirasional, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana, (c) stimulasi intelektual, yaitu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti, dan (d) perhatian individual, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap pengikut secara individual, melatih, dan menasehati mereka.

#### **B. Budaya Organisasi pada MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar**

Budaya Organisasi di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar sangat mendukung atau kondusif, guru merasa bahwa budaya yang diterapkan di madrasah tersebut sangatlah positif guru-guru dapat mengembangkan potensi mereka dengan mudah. Di sekolah tersebut mendorong kolaborasi, keterbukaan, dan saling menghargai dapat meningkatkan kinerja guru dengan mendorong mereka untuk berbagi ide dan pengetahuan, serta merasa dihargai dan diakui oleh rekan-rekan dan pemimpin.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan sebelumnya di atas, dari kuisioner yang telah disebarkan kepada 62 respondent diketahui 11 orang (17,7%) menyatakan bahwa budaya organisasi di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong rendah, 47 orang (75,8%) menyatakan sedang, dan 4 orang (6,5%)

---

<sup>115</sup>Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, *Improving Organizational*, ..... hlm. 155

<sup>116</sup>Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*..., hlm. 654

<sup>117</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam*..., hlm. 325

menyatakan tinggi. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan budaya organisasi di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong sedang, sebagian diantaranya menyatakan sedang, dan sebagian kecil menyatakan tinggi.

Tingginya budaya organisasi di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tidak terlepas dari kemampuan setiap individu yang terlibat dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat dihasilkan dari sumbangan dan komitmen aktif dari setiap anggota organisasi.

Setiap individu di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar memiliki peran penting dalam membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang tinggi. Setiap individu memiliki kemampuan unik, pengetahuan, dan pengalaman yang mereka bawa ke dalam organisasi. Dengan menggabungkan kemampuan individu ini, organisasi dapat mencapai tujuan bersama dan memperkuat budaya yang diinginkan.

Selain itu, kemampuan setiap individu untuk bekerja sama, berkolaborasi, dan berkomunikasi dengan baik juga berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang kuat. Keterlibatan aktif dari setiap individu dalam menghargai, menghormati, dan mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan bersama sangat berkontribusi terhadap tingginya budaya organisasi.

Selanjutnya, kemampuan individu dalam mempraktikkan nilai-nilai organisasi dan mematuhi kebijakan serta prosedur yang ditetapkan juga menjadi faktor penting. Dengan kesadaran dan konsistensi dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi, individu membantu memperkuat budaya tersebut dan menciptakan lingkungan yang kohesif dan harmonis.

Dalam kesimpulannya, tingginya budaya organisasi di MAN 1 dan MAN 2 Poelwali Mandar tidak terlepas dari kemampuan setiap individu yang terlibat dalam organisasi tersebut. Kemampuan individu untuk berkontribusi, bekerja sama, menghargai, dan menerapkan nilai-nilai organisasi secara konsisten menjadi faktor utama dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi yang kuat.

Hasil penelitian ini secara minimal mengonfirmasi pentingnya budaya organisasi untuk kelangsungan sebuah organisasi. Oleh karena itu, menjaga dan meningkatkan kualitas budaya organisasi menjadi suatu keharusan yang tidak dapat diabaikan demi kelangsungan sebuah lembaga.

Budaya organisasi merupakan suatu ciri khas yang dimiliki oleh setiap organisasi. Pada hakikatnya pada organisasi terjadi interaksi antara individual sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Susanto menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang harus ada pada individu dalam menjalankan suatu kewajiban dan tanggung jawab dalam setiap perilaku organisasi.<sup>118</sup> Sedangkan Mangkunegara mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian pendapat dan keyakinan, serta berbagai nilai dari norma yang pengembangan organisasi yang dijadikan sebagai pedoman dari pada tingkah laku suatu anggota guna mengatasi masalah baik itu eksternal maupun internal.<sup>119</sup> Jones dalam Darsono, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku.<sup>120</sup> Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan,

---

<sup>118</sup>Supardi, *Sekolah efektif*,..... hlm. 207.

<sup>119</sup>Mangkunegara, *Manajemen Sumber*.....hlm. 113.

<sup>120</sup>P. Darsono, *Budaya Organisasi*.....hlm. 5

dan diperkuat serta diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi lewat proses sosialisasi. Melalui sosialisasi ini, setiap anggota diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.<sup>121</sup>

Gordon dan Cummins dalam Ismail, mendefinisikan budaya organisasi sebagai kendali yang mengatur upaya dan kontribusi setiap anggota organisasi serta menyediakan pemahaman yang menyeluruh tentang apa dan bagaimana yang harus dicapai, bagaimana tujuan saling terkait, dan bagaimana setiap anggota dapat mencapai tujuan.<sup>122</sup> Selanjutnya Kotter dan Heskett, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan bersama dan nilai-nilai organisasi yang membantu dalam pembentukan pola perilaku anggota organisasi.<sup>123</sup>

Robbins dan Judge, mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurutnya, budaya organisasi mewakili sebuah pandangan yang sama dari para anggota organisasi.<sup>124</sup>

### **C. Motivasi Kerja pada MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar**

Motivasi kerja di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar dapat bervariasi dari individu ke individu. Namun, berdasarkan hasil kuisioner yang telah disebutkan sebelumnya, sebagian besar responden menyatakan bahwa motivasi kerja di kedua

---

<sup>121</sup>Nurtjahjani, et al., "*Analisa Pengaruh Budaya,.....*" hlm. 155-162.

<sup>122</sup>Iriani Ismail, "*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap,.....*" hlm. 18-36

<sup>123</sup>John P. Kotter & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance,.....* hlm. 76

<sup>124</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi,.....* hlm 256.

sekolah tersebut tergolong sedang, diikuti oleh sebagian responden yang menyatakan tingkat motivasi kerja tinggi, dan sebagian kecil yang menyatakan rendah.

Adanya sebagian besar responden yang menyatakan motivasi kerja sedang dan tinggi mengindikasikan bahwa secara umum, motivasi kerja di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar dapat dianggap cukup baik.

Namun, penting untuk diingat bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks, dan ada beberapa responden yang menyatakan motivasi kerja rendah. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya untuk memahami dan mengatasi faktor-faktor yang mungkin menyebabkan rendahnya motivasi kerja tersebut. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang mungkin timbul, dapat ditingkatkan motivasi kerja secara keseluruhan di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar guna mencapai kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan sebelumnya di atas, dari kuisisioner yang telah disebarkan kepada 62 respondent diketahui 4 orang (6,5%) menyatakan bahwa motivasi kerja di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong rendah, 39 orang (62,9%) menyatakan sedang, dan 19 orang (30,6%) menyatakan tinggi. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan motivasi kerja di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong sedang, sebagian diantaranya menyatakan tinggi, dan sebagian kecil menyatakan rendah.

Gito Sudarmo dalam Sutrisno menjelaskan, motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas, oleh karena itu motivasi sering disebut juga sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang

dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.<sup>125</sup>

Hasibuan dalam Sutrisno juga menjelaskan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja bagi seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.<sup>126</sup>

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dan kerja. oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi sebagai pendorong semangat kerja.<sup>127</sup> Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi merupakan pemberian atau penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.<sup>128</sup>

Manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki kebutuhan, perasaan, pikiran dan motivasi. setiap manusia yang melakukan sesuatu pada dasarnya didorong oleh suatu motivasi. Adanya berbagai kebutuhan akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berusaha memenuhi berbagai kebutuhan tersebut dengan bekerja.

Motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong seseorang atau pegawai untuk melaksanakan usaha atau kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individual. Dengan demikian disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan ia melakukan sesuatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Jadi motivasi kerja merupakan

---

<sup>125</sup>Sutrisno, Edy, "*Manajemen Sumber* ,..... hlm. 115

<sup>126</sup>Ibid, hlm 117.

<sup>127</sup>Pandji. Anoraga, *Psikologi Kerja*,..... hlm 35.

<sup>128</sup>Moh As'ad. *Psikologi Industri*..... hlm. 45

kondisi psikologis yang mendorong pekerja yang melakukan usaha menghasilkan barang atau jasa sehingga dapat tercapai suatu tujuan.

#### **D. Kinerja Guru pada MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar**

Penilaian tinggi terhadap kinerja guru dapat menunjukkan bahwa guru-guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar berhasil mencapai hasil kerja yang baik dalam melaksanakan tugas-tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Guru-guru tersebut mungkin telah mampu memberikan pembelajaran yang berkualitas, menerapkan metode pembelajaran yang efektif, dan memiliki kompetensi yang memadai dalam bidang pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Kinerja guru yang tinggi memiliki dampak positif bagi peserta didik dan lembaga pendidikan secara keseluruhan. Guru yang memiliki kinerja tinggi cenderung dapat meningkatkan kualitas pembelajaran, menginspirasi peserta didik, dan menciptakan lingkungan belajar yang optimal.

Kinerja merujuk pada hasil kerja seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk kemampuan kerja, motivasi, lingkungan kerja, dukungan rekan kerja, dan kepemimpinan. Kinerja dapat diukur melalui indikator seperti produktivitas, efisiensi, efektivitas, kualitas, dan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang berlaku. Pengukuran dan evaluasi kinerja sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja individu, kelompok kerja, dan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan sebelumnya di atas, dari kuisioner yang telah disebarkan kepada 62 respondent diketahui 9 orang (12,9%) menyatakan bahwa kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong

rendah, 44 orang (71,0%) menyatakan sedang, dan 10 orang (16,1%) menyatakan tinggi. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar tergolong sedang, sebagian diantaranya menyatakan tinggi, dan sebagian kecil menyatakan rendah.

A.A Prabu Mangkunegara, mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”<sup>129</sup> Sedangkan Moh. Pabundu Tika, berpendapat bahwa “kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.<sup>130</sup> Pendapat yang hampir sama yang dikemukakan Hasibuan, yaitu kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Kemudian dikatakan juga bahwa hasil kerja atau potensi itu merupakan gabungan dari tiga faktor yang terdiri dari: (1) minat dalam bekerja, (2) penerimaan delegasi tugas, dan (3) peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.<sup>131</sup>

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merujuk pada hasil kerja seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kemampuan kerja, motivasi, lingkungan kerja, dukungan dari

---

<sup>129</sup>A.A. Anwar Prabu Mangkunegara *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*, (Jakarta: Refika Aditama, 2005) hlm. 67

<sup>130</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT bumi Aksara, 2006) hlm. 121.

<sup>131</sup> Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja Lingkungan perusahaan dan Industri*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2006), hlm. 64

rekan kerja, dan kepemimpinan. Kinerja juga dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti produktivitas, efisiensi, efektivitas, kualitas, dan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang berlaku. Oleh karena itu, pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan hal yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja individu atau kelompok kerja serta organisasi secara keseluruhan.

#### **E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar**

Penelitian ini memperkuat pendapat para ahli dan hasil penelitian sebelumnya sebagaimana telah disebut di atas. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis dalam penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Dapat dilihat dari nilai signifikansi regresi sederhana kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kinerja guru ( $Y$ ) =  $0,000 < 0,05$ . Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ).

Selanjutnya, untuk melihat sejauh mana peningkatan dan atau penurunan nilai kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar jika variabel kepemimpinan transformasional dimanipulasi (diubah), dapat dilihat dari persamaan regresi sederhana yang telah dianalisis pada bab sebelumnya  $Y' = 31,475 + 0,917 X_1$ . Artinya, jika kualitas kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja guru juga akan naik sebesar 0,917. Maka, apabila kualitas kepemimpinan transformasional dinaikkan sampai nilai 60 ( $12 \times 5$ ), kinerja guru akan menjadi 86,497. Jadi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dengan merujuk pada karakteristik kepemimpinan transformasional (karismatik, inspirasi motivasi,

stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) dan kinerja guru dengan kompetensi pedagogic, kepribadian, social dan professional.

Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan (santri, siswa, mahasiswa, umat *followers*) untuk kreatif dan inovatif, serta membangun team work yang solid; membawa perubahan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.<sup>132</sup>

Menurut Luthans, kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah kesadaran, membangkitkan semangat, dan menginspirasi bawahan atau anggota organisasi agar mereka memberikan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi tanpa ada paksaan atau tekanan. Selanjutnya, Luthans menyatakan bahwa pemimpin transformasional sering menggunakan taktik legitimasi, yang menghasilkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi. Pemimpin ini juga cenderung mencapai kinerja yang lebih baik dan mengembangkan pengikut-pengikutnya.<sup>133</sup> Selanjutnya Rivai dan Mulyadi,<sup>134</sup> Pemimpin transformasional adalah mereka yang memotivasi anggota atau pengikut untuk melampaui harapan dengan meningkatkan nilai tugas, dan mereka juga mendorong pengikut untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, dengan mengangkat tingkat kebutuhan pengikut ke tingkat yang lebih tinggi.

---

<sup>132</sup>M. Fahim Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan*, ..... hlm. 124-126

<sup>133</sup>Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*..., hlm. 653-654

<sup>134</sup>Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan*..., hlm. 132

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Asgari dkk., yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya dengan mendorong mereka untuk menginternalisasi dan memberikan prioritas pada kepentingan bersama yang lebih besar daripada kepentingan pribadi.<sup>135</sup>

Persepsi tentang kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi pengikut, memuaskan kebutuhan pengikut, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya.<sup>136</sup> Menurut Bass, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja.<sup>137</sup> Luthans, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa organisasi menuju kinerja yang tinggi dalam menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.<sup>138</sup>

Baik Bass dan Avolio,<sup>139</sup> Luthans,<sup>140</sup> serta Yukl,<sup>141</sup> nampaknya sepakat tentang karakteristik kepemimpinan transformasional. Mereka menyatakan setidaknya ada empat karakteristik yang melekat pada gaya kepemimpinan transformasional, yaitu: (a) kharismatik, yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan, (b) inspirasional, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana, (c) stimulasi

---

<sup>135</sup> A. Asgari, et al., "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors", *European Journal of Scientific Research*, 23 (2008), hlm. 227-242

<sup>136</sup>Peter G. Northouse, *Leadership: Theory,.....* hlm. 185

<sup>137</sup>Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's....*, hlm. 195

<sup>138</sup>Fred Luthans, *Perilaku Organisasi....*, hlm. 65

<sup>139</sup>Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, *Improving Organizational,.....* hlm. 155

<sup>140</sup>Fred Luthans, *Perilaku Organisasi....*, hlm. 654

<sup>141</sup>Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam....*, hlm. 325

intelektual, yaitu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti, dan (d) perhatian individual, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap pengikut secara individual, melatih, dan menasehati mereka.

#### **F. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar**

Penelitian ini memperkuat pendapat para ahli dan hasil penelitian sebelumnya sebagaimana telah disebutkan. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis dalam penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru. Dapat dilihat dari nilai signifikansi regresi sederhana budaya organisasi (X2) dan kinerja guru (Y) = 0,000 < 0,05. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kinerja guru (Y).

Dalam mengkaji dampak perubahan variabel budaya terhadap peningkatan atau penurunan kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar, kita dapat merujuk pada hasil analisis regresi sederhana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Melalui persamaan regresi sederhana tersebut, dapat dipahami sejauh mana perubahan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap perubahan nilai kinerja guru di dua sekolah tersebut. Persamaan regresi sederhana  $Y' = 45,544 + 0,500 X_2$ . Artinya, jika kualitas budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,500. Maka, apabila kualitas budaya organisasi dinaikkan sampai nilai 70 (14x5), kinerja guru akan menjadi 80,544. Jadi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan merujuk pada teori budaya organisasi (innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, dan stability) dan kinerja guru dengan kompetensi

pedagogic, kepribadian, social dan professional. Budaya organisasi merupakan suatu ciri khas yang dimiliki oleh setiap organisasi. Pada hakikatnya pada organisasi terjadi interaksi antara individual sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Susanto menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai yang harus ada pada individu dalam menjalankan suatu kewajiban dan tanggung jawab dalam setiap perilaku organisasi.<sup>142</sup> Sedangkan Mangkunegara mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian pendapat dan keyakinan, serta berbagai nilai dari norma yang pengembangan organisasi yang dijadikan sebagai pedoman dari pada tingkah laku suatu anggota guna mengatasi masalah baik itu eksternal maupun internal.<sup>143</sup> Jones dalam Darsono, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku.<sup>144</sup> Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi lewat proses sosialisasi. Melalui sosialisasi ini, setiap anggota diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.<sup>145</sup>

Gordon dan Cummins dalam Ismail, mendefinisikan budaya organisasi sebagai kendali yang mengatur upaya dan kontribusi setiap anggota organisasi serta menyediakan pemahaman yang menyeluruh tentang apa dan bagaimana yang harus dicapai, bagaimana tujuan saling terkait, dan bagaimana setiap anggota dapat

---

<sup>142</sup>Supardi, *Sekolah efektif*,..... hlm. 207.

<sup>143</sup>Mangkunegara, *Manajemen Sumber*.....hlm. 113.

<sup>144</sup>P. Darsono, *Budaya Organisasi*.....hlm. 5

<sup>145</sup>Nurtjahjani, et al., "*Analisa Pengaruh Budaya*,..... hlm. 155-162.

mencapai tujuan.<sup>146</sup> Selanjutnya Kotter dan Heskett, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan bersama dan nilai-nilai organisasi yang membantu dalam pembentukan pola perilaku anggota organisasi.<sup>147</sup>

Robbins dan Judge, mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurutnya, budaya organisasi mewakili sebuah pandangan yang sama dari para anggota organisasi.<sup>148</sup>

Dari berbagai teori dan penelitian yang telah disampaikan sebelumnya, dapat bahwa terdapat keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja guru. Budaya organisasi yang baik dapat berkontribusi terhadap terciptanya kinerja organisasi yang baik pula, sedangkan budaya yang kurang baik dapat menyebabkan rendahnya kinerja suatu organisasi. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja individu. Keberadaan budaya organisasi memfasilitasi anggota organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja dan membantu mereka dalam mengetahui tindakan yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut.

## **G. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar**

Hasil analisis dalam penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru. Dapat dilihat dari nilai signifikansi regresi sederhana motivasi kerja (X3) dan kinerja guru (Y) = 0,000 <

---

<sup>146</sup>Iriani Ismail, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap,..... hlm. 18-36

<sup>147</sup>John P. Kotter & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*,..... hlm. 76

<sup>148</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*,..... hlm 256.

0,05. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja (X3) terhadap kinerja guru (Y).

Dalam mengkaji dampak perubahan variabel motivasi kerja terhadap peningkatan atau penurunan kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar, kita dapat merujuk pada hasil analisis regresi sederhana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Melalui persamaan regresi sederhana tersebut, dapat dipahami sejauh mana perubahan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap perubahan nilai kinerja guru di dua sekolah tersebut. Persamaan regresi sederhana  $Y' = 39,145 + 1,061 X_3$ . Artinya, jika kualitas motivasi kerja ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja guru juga akan naik sebesar 1,061. Maka, apabila kualitas motivasi kerja dinaikkan sampai nilai 40 ( $8 \times 5$ ), kinerja guru akan menjadi 81,585. Jadi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan merujuk pada teori motivasi (kebutuhan akan berprestasi) dan kinerja guru dengan kompetensi pedagogic, kepribadian, social dan professional.

Gito Sudarmo dalam Sutrisno menjelaskan, motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas, oleh karena itu motivasi sering disebut juga sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.<sup>149</sup>

Hasibuan dalam Sutrisno juga menjelaskan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja bagi seseorang, agar mereka mau

---

<sup>149</sup>Sutrisno, Edy, "*Manajemen Sumber* ,..... hlm. 115

bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.<sup>150</sup>

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dan kerja. oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi sebagai pendorong semangat kerja.<sup>151</sup> Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi merupakan pemberian atau penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.<sup>152</sup>

Manusia merupakan makhluk sosial yang memiliki kebutuhan, perasaan, pikiran dan motivasi. setiap manusia yang melakukan sesuatu pada dasarnya didorong oleh suatu motivasi. Adanya berbagai kebutuhan akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berusaha memenuhi berbagai kebutuhan tersebut dengan bekerja.

Motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong seseorang atau pegawai untuk melaksanakan usaha atau kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individual. Dengan demikian disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang yang menyebabkan ia melakukan sesuatu tindakan tertentu untuk memenuhi kebutuhannya. Jadi motivasi kerja merupakan kondisi psikologis yang mendorong pekerja yang melakukan usaha menghasilkan barang atau jasa sehingga dapat tercapai suatu tujuan.

---

<sup>150</sup>Ibid, hlm 117.

<sup>151</sup>Pandji. Anoraga, *Psikologi Kerja*,..... hlm 35.

<sup>152</sup>Moh As'ad. *Psikologi Industri*..... hlm. 45

## **H. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar**

Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru. Berikut adalah penjelasan singkat mengenai pengaruh masing-masing faktor:

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada mengembangkan visi dan strategi yang jelas, memberikan inspirasi, memperhatikan kebutuhan dan keinginan bawahannya, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan kinerja guru dengan membantu mereka memahami tujuan dan visi sekolah, memberikan dukungan dan sumber daya yang cukup untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri guru.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, dan perilaku yang menjadi ciri khas dari suatu organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat memotivasi guru untuk bekerja dengan lebih baik dan meningkatkan kinerja mereka. Contohnya, budaya organisasi yang mendorong kolaborasi, keterbukaan, dan saling menghargai dapat meningkatkan kinerja guru dengan mendorong mereka untuk berbagi ide dan pengetahuan, serta merasa dihargai dan diakui oleh rekan-rekan dan pimpinan.

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak atau melakukan sesuatu. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja guru dengan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih keras dan lebih fokus pada tujuan-tujuan tertentu. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi guru antara lain pengakuan atas prestasi kerja yang baik, penghargaan yang diberikan oleh pimpinan dan rekan kerja, serta peluang untuk belajar dan mengembangkan diri.

Dalam kesimpulannya, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi adalah faktor-faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja guru. Ketiga faktor tersebut saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain, sehingga perlu dikelola secara holistik dan terintegrasi dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Penelitian ini menguatkan pandangan para ahli dan temuan penelitian sebelumnya seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel (X1), (X2), dan (X3) dan (Y). ini dapat dilihat dari nilai signifikansi regresi ganda kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), motivasi kerja (X3) dan kinerja guru (Y) = 0,000 < 0,05. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), dan motivasi kerja (X3) secara simultan terhadap kinerja guru (Y).

Selanjutnya, untuk melihat sejauh mana penurunan atau peningkatan nilai kinerja guru pada MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar Persamaan regresi ganda kinerja guru (Y) berdasarkan variabel kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), dan motivasi kerja (X3) dimanipulasi (diubah) adalah  $Y' = 31,957 + 0,961 X1 + 0,061 X2 + 0,830 X3$ . Artinya, jika kualitas kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas budaya organisasi dan motivasi kerja nilainya tetap, maka kualitas kinerja guru akan naik sebesar 0,961. Kemudian jika kualitas budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja nilainya tetap, maka kualitas kinerja guru juga akan naik sebesar 0,611. Dan jika kualitas motivasi kerja ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi nilainya tetap, maka kualitas kinerja guru juga akan naik sebesar

0,830. Maka, apabila kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan teamwork dioptimalkan ( $X_1 = 60$ ,  $X_2 = 70$ , dan  $X_3 = 40$ ), maka kinerja guru menjadi  $Y' = 31,957 + 57,660 + 30,170 + 33,200 = 152,987$ . Harga a dan b1, b2, b3, diperoleh berdasarkan penghitungan menggunakan bantuan program SPSS, dengan melihat kolom *Unstandardized Coefficients*, ditemukan harga a = 31,957 dan harga b1 = 0,961, harga b2 = 0,061, dan harga b3 = 0,830.

Hasil analisis korelasi sebagaimana dijelaskan adanya output regresi yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,472, angka tersebut menunjukkan pengaruh variabel bebas ditambah dengan variabel tetap memiliki pengaruh sebesar 47,2% sedangkan sisanya 52,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan model regresi yang diperoleh.

Dari hasil penelitian ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar.

Agar Madrasah Aliyah Negeri di Polewali Mandar dihargai dan berperan aktif dalam pendidikan Indonesia, manajemen madrasah harus memperhatikan dan meningkatkan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja. Tujuannya adalah mencapai kinerja guru yang baik di semua madrasah, sehingga madrasah/lembaga tidak lagi dianggap remeh. Harapannya adalah agar madrasah menjadi garda terdepan dalam mencetak generasi yang berilmu dan beradab, sesuai dengan harapan masyarakat. Pendidikan madrasah alitah negeri memiliki peran penting dalam menjawab tantangan pendidikan saat ini. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja guru dengan memperhatikan faktor-faktor pendukung

seperti kepemimpinan yang baik, budaya organisasi yang kondusif, dan motivasi kerja yang tinggi adalah hal yang harus dilakukan.

Bass, berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja.<sup>153</sup> Implikasinya adalah meningkatnya kinerja setiap individu, dengan meningkatnya kinerja setiap individu maka secara tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja guru. Kotter dan Heskett, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah keyakinan bersama dan nilai-nilai organisasi yang membantu dalam pembentukan pola perilaku anggota organisasi.<sup>154</sup> Robbins dan Judge, mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh masing-masing anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurutnya, budaya organisasi mewakili sebuah pandangan yang sama dari para anggota organisasi.<sup>155</sup>

Teori yang melandasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja guru adalah teori yang dikembangkan oleh McClelland yang mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi yang bisa dijadikan indikator dalam mengukur motivasi kerja, yaitu: (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) Berani mengambil dan memikul resiko, (3) Memiliki tujuan realistis, (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Motivasi dalam diri seorang guru akan menguntungkan

---

<sup>153</sup>Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's...*, hlm. 195

<sup>154</sup>John P. Kotter & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*,..... hlm. 76

<sup>155</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*,..... hlm 256.

guru tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Ketika guru termotivasi maka guru akan semakin dekat dengan target pembelajaran, dan tentunya guru akan mampu menggerakkan dan memotivasi siswa dalam belajar. dan hal ini akan menuntun pada terpenuhinya kepuasan guru yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja guru dalam mewujudkan pembelajaran yang efektif.

Dalam Al-Qur'an surah Q.S: Az-Zukhrif: 32, Allah SWT berfirman:

وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ

Terjemah:

“Dan Kami telah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat memanfaatkan sebagian yang lain. Rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan. (Q.S: Az-Zukhrif: 32)”<sup>156</sup>

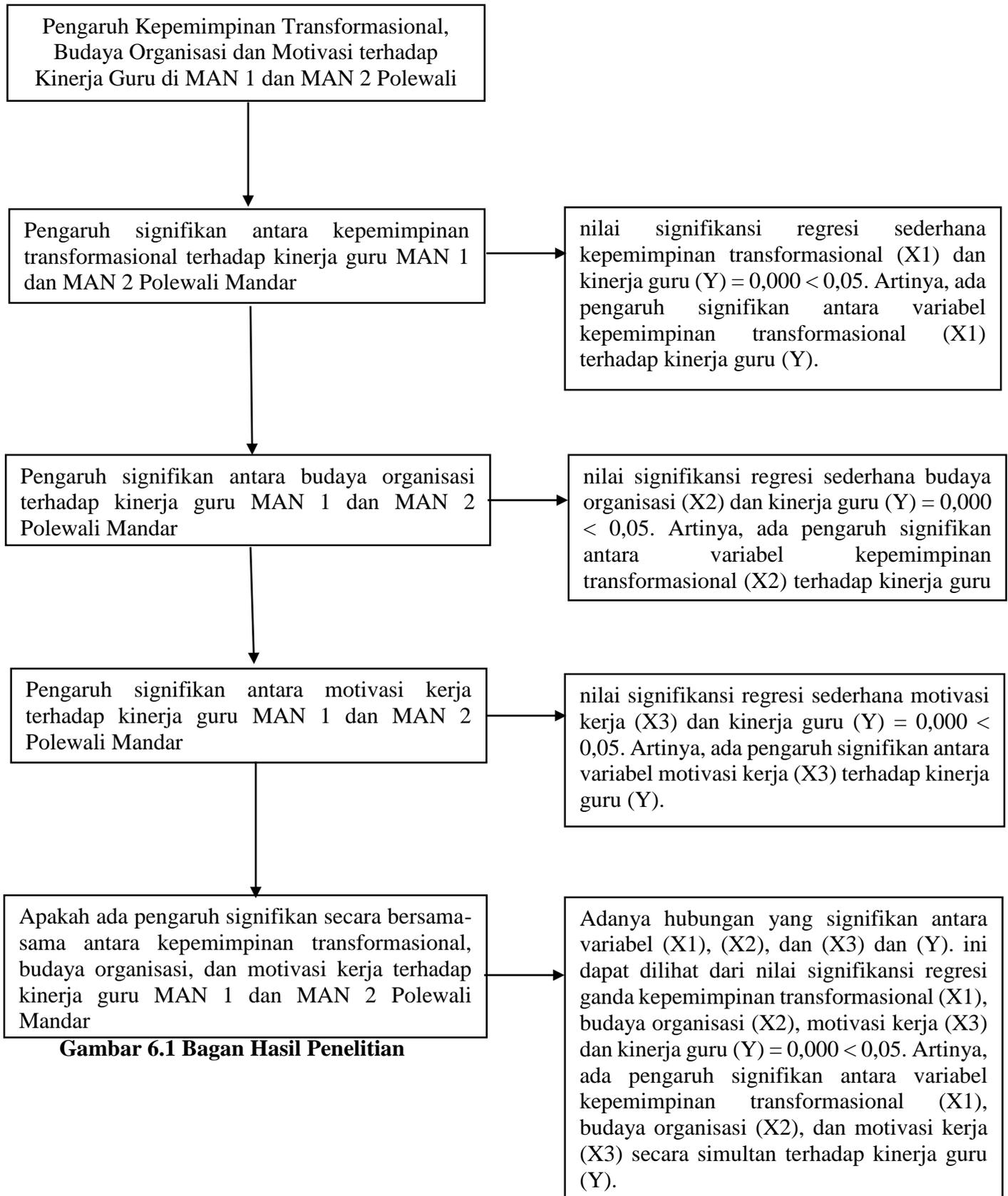
Ayat ini menjelaskan bahwa Allah swt memberikan kelebihan bagi seseorang untuk dapat memanfaatkan yang lain, maksud dari pemanfaatan ini adalah mengembangkan potensinya, keamanan motivasi untuk komitmen mencapai tujuan.

Rasulullah saw telah memberikan contoh dalam hal ini, salah satu cara beliau untuk memotivasi adalah dengan memberikan julukan-julukan yang indah bagi para sahabatnya. Abu Bakar diberi julukan *ash-Shiddiq*, Umar diberi julukan *al-Faruq*, Abu Thalib dengan *asadullah*, dll.<sup>157</sup> Selain itu dalam perjalanan perang Rasulullah saw, tidak pernah membiarkan cara dalam keadaan depresi atau demotivasi, karena hal itu merupakan kewajiban seorang pemimpin.

<sup>156</sup> Terjemah Kemenag 2019

<sup>157</sup> Muhammad Abdullah Jawwad, *Rahasia Sukses Manajemen Rasulullah*, Surakarta: Ziyad Visi Media, 2009), hlm 23.

### Bagan Hasil Penelitian



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil analisis, dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Adanya pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru. Dapat dilihat dari nilai signifikansi regresi sederhana kepemimpinan transformasional (X1) dan kinerja guru (Y) =  $0,000 < 0,05$ . Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja guru (Y). Selanjutnya, untuk melihat sejauh mana peningkatan dan atau penurunan nilai kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar jika variabel kepemimpinan transformasional dimanipulasi (diubah), dapat dilihat dari persamaan regresi sederhana yang telah dianalisis pada bab sebelumnya  $Y' = 31,475 + 0,917 X1$ . Artinya, jika kualitas kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja guru juga akan naik sebesar 0,917. Maka, apabila kualitas kepemimpinan transformasional dinaikkan sampai nilai 60 (12x5), kinerja guru akan menjadi 86,497.

Jadi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dengan merujuk pada karakteristik kepemimpinan transformasional (karismatik, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) dan kinerja guru

dengan kompetensi pedagogic, kepribadian, social dan professional. Sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

2. Adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru. Dapat dilihat dari nilai signifikansi regresi sederhana budaya organisasi ( $X_2$ ) dan kinerja guru ( $Y$ ) =  $0,000 < 0,05$ . Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ). Dalam mengkaji dampak perubahan variabel budaya terhadap peningkatan atau penurunan kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar, kita dapat merujuk pada hasil analisis regresi sederhana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Melalui persamaan regresi sederhana tersebut, dapat dipahami sejauh mana perubahan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap perubahan nilai kinerja guru di dua sekolah tersebut. Persamaan regresi sederhana  $Y' = 45,544 + 0,500 X_2$ . Artinya, jika kualitas budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja organisasi juga akan naik sebesar 0,500. Maka, apabila kualitas budaya organisasi dinaikkan sampai nilai 70 ( $14 \times 5$ ), kinerja guru akan menjadi 80,544.

Jadi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja guru dengan merujuk pada teori budaya organisasi (*innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, dan stability*) dan kinerja guru dengan kompetensi pedagogic, kepribadian, social dan professional. Sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

3. Adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru. Dapat dilihat dari nilai signifikansi regresi sederhana motivasi kerja (X3) dan kinerja guru (Y) = 0,000 < 0,05. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel motivasi kerja (X3) terhadap kinerja guru (Y). Dalam mengkaji dampak perubahan variabel motivasi kerja terhadap peningkatan atau penurunan kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar, kita dapat merujuk pada hasil analisis regresi sederhana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Melalui persamaan regresi sederhana tersebut, dapat dipahami sejauh mana perubahan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap perubahan nilai kinerja guru di dua sekolah tersebut. Persamaan regresi sederhana  $Y' = 39,145 + 1,061 X_3$ . Artinya, jika kualitas motivasi kerja ditingkatkan sebesar 1, maka kualitas kinerja guru juga akan naik sebesar 1,061. Maka, apabila kualitas motivasi kerja dinaikkan sampai nilai 40 (8x5), kinerja guru akan menjadi 81,585.

Jadi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja guru dengan merujuk pada teori motivasi (kebutuhan akan berprestasi) dan kinerja guru dengan kompetensi pedagogic, kepribadian, social dan professional. Sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

4. Adanya hubungan yang signifikan antara variabel (X1), (X2), dan (X3) dan (Y). ini dapat dilihat dari nilai signifikansi regresi ganda kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), motivasi kerja (X3) dan kinerja guru (Y) = 0,000 < 0,05. Artinya, ada pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), dan

motivasi kerja (X3) secara simultan terhadap kinerja guru (Y). Selanjutnya, untuk melihat sejauh mana penurunan atau peningkatan nilai kinerja guru pada MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar Persamaan regresi ganda kinerja guru (Y) berdasarkan variabel kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), dan motivasi kerja (X3) dimanipulasi (diubah) adalah  $Y' = 31,957 + 0,961 X1 + 0,061 X2 + 0,830 X3$ . Artinya, jika kualitas kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas budaya organisasi dan motivasi kerja nilainya tetap, maka kualitas kinerja guru akan naik sebesar 0,961. Kemudian jika kualitas budaya organisasi ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja nilainya tetap, maka kualitas kinerja guru juga akan naik sebesar 0,611. Dan jika kualitas motivasi kerja ditingkatkan sebesar 1, sedangkan kualitas kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi nilainya tetap, maka kualitas kinerja guru juga akan naik sebesar 0,830. Maka, apabila kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan teamwork dioptimalkan ( $X1 = 60$ ,  $X2 = 70$ , dan  $X3 = 40$ ), maka kinerja guru menjadi  $Y' = 31,957 + 57,660 + 30,170 + 33,200 = 152,987$ . Dari hasil penelitian ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru di MAN 1 dan MAN 2 Polewali Mandar. Sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Hasil analisis korelasi sebagaimana dijelaskan adanya output regresi yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,472, angka tersebut menunjukkan pengaruh variabel bebas ditambah

dengan variabel tetap memiliki pengaruh sebesar 47,2% sedangkan sisanya 52,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar persamaan model regresi yang diperoleh.

## **B. Saran**

Setelah menganalisis berbagai permasalahan dalam penelitian ini dan berdasarkan hasilnya, peneliti menganggap perlu untuk memberikan beberapa saran yang dianggap bermanfaat bagi berbagai pihak, di antaranya:

### **1. Bagi Kepala Madrasah**

- a. Diharapkan mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas kepemimpinannya agar visi dan misi lembaga yang dipimpin dapat terwujud secara nyata, serta dapat mempengaruhi para guru untuk berkontribusi lebih dalam mengutamakan kepentingan lembaga.
- b. diharapkan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja madrasah yang mereka pimpin. Hal ini penting karena kualitas kinerja yang baik akan mengubah pandangan negatif sebagian masyarakat terhadap suatu lembaga. Harapannya adalah agar madrasah dapat menjadi garda terdepan dalam pendidikan di Indonesia, mencetak generasi yang berilmu dan beradab sesuai dengan harapan masyarakat.

### **2. Bagi Guru**

- a. Disarankan untuk bekerja secara sinergis dengan pimpinan dan semua elemen yang ada di madrasah guna menjaga dan meningkatkan kinerja lembaga. Tujuannya adalah untuk mencapai lembaga pendidikan Islam yang berkualitas tinggi dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

- b. Disarankan untuk turut serta membantu pimpinan dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas budaya organisasi dan motivasi kerja di madrasah. Hal ini penting karena budaya organisasi yang baik dan motivasi yang tinggi memiliki dampak positif terhadap kinerja guru.
3. Bagi peneliti selanjutnya
    - a. Disarankan untuk melakukan penelitian ulang terhadap variabel-variabel yang telah diteliti dalam penelitian ini. Tujuannya adalah untuk membandingkan hasil penelitian tersebut dan memperoleh tingkat akurasi dan kepercayaan yang lebih kuat.
    - b. Disarankan untuk melakukan penelitian ulang terhadap variabel-variabel yang telah diteliti dalam pendekatan yang berbeda. Tujuannya adalah untuk mengungkap nilai-nilai filosofis yang mendasari fenomena yang terjadi di lapangan secara lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2004. *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek*. Bandung: Rineka Cipta.
- Adinata, Ujang Wawan Sam. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung*, Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, Vol. 9, No. 2, Oktober 2015.
- As'ad, Moh. 1995. *Psikologi Industri*. Liberty: Yogyakarta.
- Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London: SAGE Publications.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Budiwanto, Setyo. 2017. *Metode Statistika untuk Mengolah Data Keolahragaan*. Malang: UM Penerbit & Percetakan.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, daan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Clelland, D.C. Mc. 1961. *The Achieving Society*. New Jersey: Princeton, D Van Nostrand.
- Daft, Richard L. 1998. *Organization Theory and Design*, Sixth edition. Ohio: South Western College Publishing.
- Danim, Sudarwin. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan & Suparnio 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dimiyanti, Hamdan. 2014. *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Darsono, P. 2005. *Budaya Organisasi*. Cetakan Ke-1. Jakarta: Diadit Media.
- Depdiknas, 2008. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Donna, M. Johnson. 1992. *Approach to Research in Second Language Learning*. Harlow, Essex, England: Longman.
- Fajar & Riche Fermayani. 2019. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Nagari Cabang Siteba Padang*. Jurnal Marketing, Vol.3 No.1.

- Firdausi, 2022. *Queen Kualitas Guru Pengaruhi Kualitas Pendidikan di Indonesia*, dalam <https://kastara.id/09/06/2021/kualitas-guru-pengaruhi-kualitas-pendidikan-di-indonesia/>, diakses pada tanggal 4 November 2022, pukul 15.25 WIB.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarat, D. 1999. *Pengantar Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasan, M. Iqbal. 2002. *Metode Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalian Indonesia.
- Haynes, Robert. 1980. *Organization Theory and Local Government*. London: George Allen, ITP Company.
- Hisbulloh, Ahmad Badrus. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Guru*. Thesis MPI. Malang: UIN Maliki Malang.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2010. *Teori, Prilaku, dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Ismail, Iriani. 2008. “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura*”. *Jurnal Ekuitas*, 12 (2008).
- Jawwad, Muhammad Abdullah. 2019. *Rahasia Sukses Manajemen Rasulullah*. Surakarta: Ziyad Visi Media.
- Kemendikbud. 2014. *Permendikbud No. 137 Tahun 2014*. Kemendikbud. Jakarta.
- Kotter, John P. & James L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi*, Terj. Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Budaya Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- Luthans. 2003. *Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia*. Yogyakarta: ANDI.
- Luthfy, Humam Adib. 2012. *Pengaruh Pemasaran Jasa Pendidikan Terhadap Citra Lembaga Dalam Perspektif Masyarakat Pengguna Di SMP Islam AL-Azhar 14 Semarang*. IAIN Walisongo Semarang.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sekolah Dasar*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muchtar. 2016. *The Influence Of Motivation And Work Environment On The Performance Of Employees*, Sinergi, Vol. 6, No. 2 September 2016.
- Muhajir, Hafidz Hanaf. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork terhadap Kinerja Organisasi Pondok Pesantren Modern di Kabupaten Ponorogo*, Thesis Manajemen Pendidikan Islam. Malang: UIN Maliki Malang.
- Muris, Muhammad. 2018. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta*. Skripsi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Nurtjahjani, et al. 2007. "Analisa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya pada Kinerja Karyawan". Jurnal Arthavidya.
- Pandji, Anoraga. 1998. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pianda, Didi. 2018. "Kinerja Guru: Kompetensi Guru: Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah". Sukabumi: Jejak Publisher.
- Phatak Arvind. 1983. *International Dimensions of Management*. California: PWS-Kent Publishing Company.
- Ramayulis. 2013. *Ilmu Pendidikan Islam*. Cet. 10; Jakarta: Kalam Mulia.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendy. 2005. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Pustaka LPJES Indonesia.
- Siyoto, Sandu & Ali Sodik. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sola, Ermi. 2021. *Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan VS Kinerja Guru: Sebuah Tinjauan Umum*. Jurnal edu-Leadership, Vol. 1, No. 1.

- Sudarmanto, R. Gunawan. 2008. *Analisis Regresi Linier Ganda dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi2014. *Sekolah efektif*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Supriyanto, Achmad Sani. 2004. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Anggota Kepolisian Resort Malang*. Ulul Albab, Vol. 5 No. 2.
- Suryani, Dewi & Budiono. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Kerta Rajasa Raya*. Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen, Vol. 16, No. 1, Januari – Juni (Semester I).
- Sutrisno, Edy. 2009. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” Jakarta: Kencana.
- Sutrischastini, Ary & Agus Riyanto. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul*, Jurnal Kajian Bisnis Vol. 23, No. 2.
- Susanto, Ahmad. 2016. *Konsep, Strategi, dan Implementasi: Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Depok: Prenadamedia Group.
- Suwati, Y. 2013. *Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda*. (Ejournal Ilmu Administrasi Bisnis, 1(1): 1 14, 2013).
- Sopiah. 2008. *Prilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi.
- Stephen, Robbins, P. 2001. “*Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*”, Jilid 1, Edisi Kedelapan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- S. Thomas, Kaihatu dan Wahyu A. Rini. 2007. “*Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya*”, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 98.
- Tharaba, M. Fahim. 2016. *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Islamic Education Leadership)*. Malang: Dream Litera Buana.
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT bumi Aksara.

- Tika, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja Lingkungan perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Triyono, Urip. 2019. *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan: Formal, Non Formal, dan Informal*. Yogyakarta: Deepublish.
- Umar, Ali & Suarni Norawati. 2022. *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada UPT Sungai Duku Pekanbaru*, Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 1, Januari 2022.
- Usman, Husain. 2008. *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widoyo, S. Eka Putra and Anita Rinawati. 2012. *Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa*. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Vol. 31, No. 2.
- Wijono, Sutarto. 2018. *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Yamin, Martinis. 2010. *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press Jakarta.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: PT Indeks.
- Zamroni. 2007. *Pendidikan dan Deomrasi dalam Transisi (Prakondisi Menuju Era Globalisasi)*. Jakarta: PSAP.

# LAMPIRAN

## A. SEJARAH MAN 1 POLEWALI MANDAR

### 1. Latar Belakang Berdirinya MAN 1 Polewali Mandar

MAN 1 POLEWALI MANDAR Merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang berada di bawahnaungan Kementerian Agama, yang pada awalnya berasal dari SP-IAIN Alauddin Ujung Pandang Filial Polewali pada tahun 1968 sampai dengan 1970. Pada tahun 1970 sampai pada tahun 1978, SP-IAIN Alauddin Ujung Pandang Filial Polewali berubah status menjadi SP-IAIN cabang Polewali selanjutnya dengan keluarnya SK bersama 3 (Tiga) Menteri, yaitu Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Menteri dalam Negeri Nomor : 34, 35, 36 tahun 1978 tentang perubahan Struktur Pendidikan Agama pada Kementerian Agama, bahwa semua sekolah Agama seperti PGA, SP-IAIN berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri ( berijazah Aliyah Negeri ), dengan demikian PGA dan SP-IAIN Polewali berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri Polmas pada tahun 1980. Lokasi Madrasah Aliyah Negeri Polmas selanjutnya dipindahkan dari Kec. Wonomulyo dan sekarang berada dalam wilayah Kec. Mapilli sampai sekarang. Seiring berjalanya waktu, sebutan MAN Polmas secara khusus telah dikenal masyarakat Polewali Mandar kembali mengalami perubahan nama menjadi MAN Polewali Mandar. Namun pada tahun 2018 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 208 Tahun 2018 tentang perubahan Nama Madrasah Aliyah Negeri, Madrasah Tsanawiyah Negeri dan Madrasah Ibtidaiyah Negeri dalam lingkup wilayah Provinsi Sulawesi Barat. Maka MAN Polewali Mandar berubah menjadi MAN 1 Polewali Mandar.

### 2. TAHUN BERDIRI

MAN 1 Polewali Mandar berdirinya pada tahun 1980 .

### 3. PIMPINAN MAN 1 Polewali Mandar

Sejak berdirinya pada tahun 1980 MAN 1 Polewali Mandar telah dipimpin oleh beberapa orang antara lain :

1. Pada Tahun 1980 - 1986 dipimpin oleh Drs. H. Abdul Jalil Musa
2. Pada tahun 1986 - 1989 dinahkodai oleh Drs. H. Ahmad Razak
3. Pada tahun 1989 - 1992 dipimpin oleh Drs. H. Muhammad Zubair
4. Pada tahun 1992 - 2005 Dipimpin oleh Drs. H. Alimuddin Lidda
5. Pada tahun 2005 - 2011 dipimpin oleh Dra. Hj. Ruaedah, S.Pd, M.Si
6. Pada tahun 2011 - 2012 dipimpin oleh H. Laupa, S.Ag
7. Pada tahun 2012 - 2014 dipimpin oleh Drs. H. Syamsuhri Halim, M.Pd
8. H. Marsuki, S.Ag, M.Pd Menjadi Pemimpin Madrasah dari Tahun 2014 sampai sekarang.
- 9.

## B. IDENTITAS MADRASAH

Nama Madrasah	: MAN 1 POLEWALI MANDAR
NSM	: 131176040001
NPSN	: 40605768
EMAIL	: <a href="mailto:man_polewalimandar@yahoo.co.id">man_polewalimandar@yahoo.co.id</a>
Website	: <a href="http://www.manpolewali.com">www.manpolewali.com</a>
No. telp	: 0428-51450

Status Madrasah : Negeri  
 Akreditasi : A  
 tahun Akreditasi : 2021  
 Tahun Berdiri : 1982  
 Luas Lahan : 9509  
 Nomor Izin Operasional : 643 Tahun 2016  
 Alamat : Jl. Raya Majene no. 175 Kec. Mapilli, Kab. Polewali  
 Mandar

Nama Kepala Madrasah : H. Marsuki, S.Ag.,M.Pd  
 NIP : 196912312003121018  
 Tempat Tanggal Lahir : Pulau Battoa, 31 Desember 1969  
 Alamat : Tanro, Kec. Polewali

## C. VISI dan MISI

### 1. VISI

MAN 1 Polewali Mandar sebagai lembaga pendidikan menengah berbasis Agama perlu mempertimbangkan harapan siswa, orang tua siswa, penyerap lulusan dan masyarakat dalam merumuskan visi Madrasah. MAN Polman juga diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi; era informasi dan globalisasi yang sangat cepat. MAN Polman ingin mewujudkan harapan dan respon dalam visi berikut :

“ Unggul dan Kompetiti dalam Prestasi Iptek dan Imtaq yang dilandasi Akhlakul Karimah dengan berbasis lingkungan Sehat”

#### Indikator Visi:

- Terwujudnya Siswa –siswi yang unggul dalam prestasi akademik dan non akademik sebagai bekal melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi dan atau hidup mandiri.
- Terwujudnya Siswa –siswi yang mampu menjalankan ajaran agama secara utuh
- Terwujudnya Siswa –siswi yang mampu mengaktualisasikan diri dalam lingkungan masyarakat

### 2. MISI

1. Mengintegrasikan Pembelajaran Umum ke dalam Pembelajaran Agama
2. Meningkatkan Pembelajaran untuk Pelestarian lingkungan Hidup.
3. Mengimplementasikan Nilai-Nilai agama dalam kehidupan sehari-hari pada semua komponen pendidikan.
4. Menyiapkan Serta Mengoptimalkan dan Memberdayakan Sarana Prasarana yang ada.
5. Meningkatkan Kompetensi dan Mutu Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan
6. menciptakan lingkungan bersih dan sehat untuk mencegah kerusakan
7. dan berusaha menghindari pencemaran lingkungan.

### 3. Tujuan Madrasah

#### 1) Tujuan jangka Pendek

- Peserta didik mengawali kegiatan membaca do'a dan membaca al-qur'an pada setiap mata pelajaran

- Seluruh mata pelajaran menghubungkan dengan pelestarian lingkungan hidup dalam pembahasan
- Dalam proses pembelajaran, setiap guru menanamkan nilai-nilai agama untuk kehidupan sehari-hari
- Guru Dan Staf MAN 1 Polman setiap waktu meningkatkan kompetensi melalui MGMP dan diklat / pelatihan
- Semua warga madrasah setiap waktu menciptakan lingkungan bersih dan sehat dan penanaman pohon
- Semua warga madrasah setiap waktu menjaga kebersihan lingkungan.
- Merencanakan pengadaan dan pemeliharaan sarana pendukung proses belajar mengajar setiap tahun pelajaran

## 2) Tujuan Jangka Panjang

- Hasil proses pembelajaran menghasilkan peserta didik memiliki kecerdasan intelektual, kecerdasan sosial dan kecerdasan sosial
- Proses pembelajaran melahirkan peserta didik memiliki komitmen yang kuat dalam menjaga lingkungan di sepanjang hayat.
- Dalam kehidupan sehari-hari siswa/siswi mengamalkan nilai-nilai agama dengan baik dan benar
- Kompetensi dan mutu tenaga pendidik di aplikasikan dalam proses pembelajaran untuk mewujudkan daya saing di era globalisasi.
- Dalam lingkungan sehari-hari semua warga madrasah dapat mengelola dan menjaga lingkungan .bersih dan sehat untuk mencegah kerusakan lingkungan dalam keadaan hijau dan rindang di tahun 2020
- Dalam kehidupan sehari-hari warga madrasah tetap menghindari pencemaran lingkungan
- Tersedianya sarana prasarana pendukung dalam proses belajar mengajar pada tahun 2023

Tujuan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Polewali Mandar yang ingin dicapai:

“Mencerdaskan dan meningkatkan kompetensi nilai-nilai agama kepada semua warga madrasah serta menciptakan lingkungan bersih dan sehat untuk menjadikan Lingkungan Madrasah sebagai wadah pembelajaran melalui kinerja organisasi yang terpadu, inovatif, Integritas, transparan dan akuntabel”.

## A. Profil Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Polewali Mandar

### 1. Sejarah berdirinya MAN 2 Polewali Mandar

Bermula sejak tahun 1983, ketika semakin banyaknya siswa yang berminat untuk belajar di Madrasah Aliyah Negeri, dibukalah MAN Kelas Polewali yang beralamat di Jalan Mangga Kelurahan Manding Kecamatan Polewali yang merupakan bagian atau kelas jauh dari MAN Lampa (Sekarang MAN 1 Polewali Mandar). Penanggung jawab pertama ialah Almarhum Bapak Muhammad Yakub Ismail, BA. Namun karena siswa-siswi MAN ketika itu semakin bertambah, sementara ruang

belajar tidak mencukupi, akhirnya diputuskanlah bahwa lokasi Madrasah Ibtidaiyah DDI Polewali yang terletak satu lokasi dengan MAN kelas Polewali, dipinjamkan kepada MAN Kelas Polewali untuk ditempati melaksanakan proses belajar mengajar atas izin Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Polewali Mamasa oleh Bapak H. Mahmuddin, BA.

MAN Kelas Jauh Polewali yang merupakan cikal bakal MAN Polewali, Pada Tanggal 06 Maret 2009 resmi berdiri, berdasarkan SK Menteri Agama No. 49 Tahun 2009 dengan Menggunakan Nama Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Polewali. MAN 2 Polewali Mandar menempati lahan seluas  $\pm 1$  Hektar yang merupakan tanah Hibah oleh Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar yang terletak di Jalan Poros Polewali Majene Km 10 Kelurahan Matakali Kecamatan Matakali Kabupaten Polewali Mandar. Dan sejak saat itu MAN Polewali pindah ke Matakali dan memiliki fasilitas gedung sendiri dan menjadi sekolah Negeri berdasarkan SK Menteri Agama Nomor 49 Tahun 2009, Tanggal 06 Maret 2009, dibawah naungan Kementerian Agama. Kepala Madrasah yang pertama adalah Bapak H. Laupa, S. Ag, yang juga salah seorang yang pernah mengabdikan pada MAN Kelas Polewali sebagai Tenaga Pengajar ketika masih berada di Mandang. Bapak H. Laupa, S. Ag, berhasil membangun dan mengembangkan MAN Polewali menjadi salah satu Madrasah Aliyah Negeri yang mampu bersaing dengan Sekolah Menengah Umum yang ada di Polewali.

Selanjutnya pada tanggal 29 Maret 2018 MAN Polewali mengalami perubahan Nama madrasah, semula dengan Nama MAN Polewali menjadi MAN 2 Polewali Mandar berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 203 Tahun 2018. Dan nama tersebut digunakan sampai sekarang.

Dalam usianya yang ke-9 tahun, MAN 2 Polewali Mandar yang beralamatkan di Jalan Poros Polewali Majene Km. 10 Kelurahan Matakali Kecamatan Matakali Kabupaten Polewali Mandar, tetap eksis dalam memberikan layanan pendidikan, membekali generasi penerus bangsa dengan keunggulan Iptek dan Imtaq yang dilandasi Akhlakul Karimah. MAN 2 Polewali Mandar telah dipimpin oleh beberapa orang kepala Madrasah. Berikut adalah daftar Kepala Madrasah dan periodenya:

No	Nama Kepala Madrasah	Periode	Ket
1	H. Laupa, S.Ag, M.Pd	2009 - 2011	
2	Dra. Hj. Ruaedah, M.Si	2011 – 2012	
3	H. Marsuki, S.Ag, M.Pd	2012 – 2013	
4	H. Laupa, S.Ag, M.Pd	2014 – 2017	
5	Budiman, S.Pd, M.Si	2018 - Sekarang	

## 2. Data Madrasah

- a) Identitas
- NSM : 131176040002
- NPSN : 40605769
- Status Madrasah : Negeri
- Waktu Belajar : Pagi
- Nama Madrasah : MAN 2 Polewali Mandar
- NPWP : 00.802.609.8-813.000
- Nomor Telpon : -
- b) Data Kepala
- Kepala Madrasah : Budiman, S.Pd.,M.Si
- Jenis Kelamin : Laki - Laki
- Status Kepegawaian : PNS
- NIP : 197104211998031002
- Pendidikan Terakhir : Starata Dua (S2)
- Nomor Telpon/HP : 081342406871
- c) Alamat
- Jalan/Kampung : Jl. PorosPolewaliMajene KM.10 Matakali
- Propinsi : Sulawesi Barat
- Kabupaten : Polewali Mandar
- Kecamatan : Matakali
- Desa/Kelurahan : Matakali
- KodePos : 91352
- d) E-mail/Website
- Alamat E-mail : manpolewali@gmail.com
- Website : man2polman.sch.id
- e) InformasiDokumendanPerijinan

- |                          |   |                         |
|--------------------------|---|-------------------------|
| Tahun berdiri            | : | 2010                    |
| No. SK Pendirian         | : | 49 Tahun 2009           |
| Tgl SK Pendirian         | : | 6 Maret 2009            |
| No. SK Izin Operasional  | : | -                       |
| Tgl. SK Izin Operasional | : | -                       |
| Status Akreditasi        | : | B                       |
| Tahun Akreditasi         | : | 2013                    |
| No. SK Akreditasi        | : | 106/BAP-S/M/SB/XII/2013 |
- f) Informasi Kelompok Kerja Madrasah (KKM)
- |                    |   |                       |
|--------------------|---|-----------------------|
| Status dalam KKM   | : | Satuan Kerja (Satker) |
| Madrasah Induk KKM | : | MAN 2 Polewali Mandar |
- g) Data Bantuan Operasional Sekolah
- |                        |   |                       |
|------------------------|---|-----------------------|
| Nama Bendahara BOS     | : | Fahrudin              |
| Nomor Rekening Sekolah | : | 0185906295            |
| Pemilik Rekening       | : | MAN 2 Polewali Mandar |
| Nama Bank              | : | Bank Syariah Mandiri  |
| Kantor Cabang          | : | Polewali              |
- h) Tanah dan bangunan
- |               |   |                      |
|---------------|---|----------------------|
| Luas Tanah    | : | 7.788 m <sup>2</sup> |
| Luas Bangunan | : | 1.477 m <sup>2</sup> |

## B. Visi dan Misi Madrasah

### Visi

“Unggul dan Kompetitif dalam Prestasi IPTEK dan IMTAQ serta Peduli lingkungan yang berakhlakul Karimah”

### Misi Madrasah

1. Menyelenggarakan Pendidikan Yang Menghasilkan Lulusan Berkualitas Akademik, Non Akademik Serta Berakhlak Karimah
2. Mengembangkan Kompetensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang Maha Esa
3. Membangun budaya Madrasah yang mendidik dan mendorong semangat keunggulan
4. Mengembangkan Sumber Daya Manusia yang Kompeten
5. Menciptakan dan Memelihara lingkungan Madrasah yang sehat, kondusif dan harmonis
6. Meningkatkan peran serta Stakeholders dalam Pengembangan Madrasah

## C. Tujuan Madrasah

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas lulusan yang dapat diterima di Perguruan Tinggi berkualitas.
2. Mengembangkan potensi peserta didik baik dalam bidang akademik maupun Non Akademik.

3. Memberikan keterampilan hidup kepada peserta didik dalam kehidupan bermasyarakat.
  4. Mewujudkan kehidupan relegius dilingkungan madrasah yang ditandai perilaku jujur, bertanggung jawab, peduli, percaya diri, gotong royong dan nasionalisme.
  5. Memfasilitasi pengembangan profesi pendidik dan tenaga kependidikan.
- Melaksanakan komputerisasi administrasi madrasah.

### Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**PASCASARJANA**

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-48/Ps/HM.01/04/2023

04 April 2023

Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

Kepada  
 Yth. **Kepala MAN 1 Polewali Mandar**

di Tempat

*Assalamu 'alaikum Wr.Wb*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Ismawati  
 NIM : 210106210009  
 Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
 Dosen Pembimbing : 1. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd  
 2. Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D  
 Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kabupaten Polewali Mandar

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

*Wassalamu 'alaikum Wr.Wb*

Direktur,  
  
 Wahidmurni



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**PASCASARJANA**

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133  
 Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: [pps@uin-malang.ac.id](mailto:pps@uin-malang.ac.id)

Nomor : B-49/Ps/HM.01/04/2023  
 Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

04 April 2023

Kepada  
 Yth. **Kepala MAN 2 Polewali Mandar**

di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama	: Ismawati
NIM	: 210106210009
Program Studi	: Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	: 1. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd 2. Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D
Judul Tesis	: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kabupaten Polewali Mandar

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Direktur,  
  
 Wahidmurni

Surat telah melakukan penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN POLEWALI MANDAR  
MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 1 POLEWALI MANDAR  
Jl. Raya Majene No. 175 Kec. Mapilli Kab. Polewali Mandar  
Telepon : (0428) 51450 e\_mail : [man\\_polewalimandar@yahoo.co.id](mailto:man_polewalimandar@yahoo.co.id)  
Website : [www.manpolewali.com](http://www.manpolewali.com)

**SURAT KETERANGAN MELAKUKAN PENELITIAN**

Nomor : B-269 /Ma.31.03.005/TL.00/5/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : H. Marsuki, S.Ag, M.Pd  
NIP : 19691231 200312 1 018  
Pangkat / Golongan : Pembina / IV.a  
Jabatan : Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Polewali Mandar

Menyatakan bahwa :

Nama : Ismawati  
Nomor Pokok : 210106210009  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Universitas : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Berdasar surat Permohonan izin penelitian Nomor : B-48/Ps/HM.01/04/2023, benar yang tersebut namanya di atas melakukan Penelitian pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Polewali Mandar dengan judul skripsi "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1*" terhitung mulai tanggal 11 s.d 15 April 2023.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Mapilli, 20 Mei 2023  
Kepala Madrasah,  


H. Marsuki, S. Ag., M. Pd  
NIP. 19691231 200312 1 018



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN POLEWALI MANDAR**  
**MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 2 POLEWALI MANDAR**  
 Jalan Poros Polewali Majene KM.10 Kecamatan Matakali Kode Pos : 91352  
 e\_mail : manpolewali@gmail.com Website : http://man2polman.sch.id



### **SURAT KETERANGAN**

Nomor : B-2 / 8 / Ma.31.03.002/PP.00.6/05/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Polewali Mandar Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat.

Nama : **BUDIMAN, S.Pd., M.Si**  
 NIP : 197104211998031002  
 Pangkat/Gol. : Pembina Tk.I IV/b  
 Jabatan : Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Polewali Mandar

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : **ISMAWATI**  
 NIM : 210106210009  
 Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
 Universitas : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
 Alamat : Rappogading Selatan Ds. Lampoko Kec. Campalagian  
 Kab. Polewali Mandar Prov. Sulawesi Barat

Telah menyelesaikan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Polewali Mandar Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat, berdasarkan Surat Permohonan Izin Penelitian dari Kementerian Agama RI Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Nomor B-49/HM.01/04/2023, tanggal 04 April 2023.

Dengan Judul: **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan Madrasah Aliyah Negeri 2 Kabupaten Polewali Mandar"**

Demikian Surat Keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya, dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Matakali, 12 Mei 2023

Kepala Madrasah,



**BUDIMAN, S.Pd., M.Si**  
 NIP. 197104211998031002

## INSTRUMEN PENELITIAN

### PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI MAN 1 DAN MAN 2 POLMAN

#### Identitas Responden

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin :
3. Pendidikan Terakhir :
4. Status/Jabatan : (PNS/GTT/GTY)

Berilah tanda (X) pada salah satu kolom yang tersedia sesuai dengan reaksi anda terhadap pertanyaan yang ada pada kolom jawaban yang tersedia, dengan kriteria sebagai berikut:

1. SS : Sangat Setuju
2. S : Setuju
3. N : Netral
4. TS : Tidak Setuju
5. STS : Sangat Tidak Setuju

Contoh:

No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Kepala sekolah merupakan role model (panutan) saya disekolah		X			

Dengan menambahi tanda "X" pada kolom S, berarti Bapak/Ibu **Setuju** dengan pertanyaan tersebut.

#### KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Idealized Influence (Kharisma)		SS	S	N	TS	STS
1	Kepala sekolah merupakan role model (panutan) saya disekolah					
2	Kepala sekolah memberikan petunjuk kepada saya bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan					
3	Kepala sekolah membuat saya nyaman jika berdiskusi dalam setiap permasalahan					
Inspirational Motivation (Pemberian Motivasi)						
4	Kepala sekolah mengkomunikasikan visi sekolah dengan menarik					
5	Kepala sekolah menginspirasi saya untuk bekerja lebih baik					

6	Kepala sekolah menyampaikan maksud (tujuan) yang penting dengan cara sederhana (mudah dipahami)					
<b>Intellectual Simulation (Stimulasi Intelektual)</b>						
7	Kepala sekolah menciptakan cara yang kreatif dan inovatif dalam penyelesaian masalah					
8	Kepala sekolah melibatkan saya dan guru lainnya dalam pengambilan keputusan					
9	Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada saya untuk mencoba pendekatan baru dalam bekerja					
<b>Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)</b>						
10	Kepala sekolah memperlakukan guru sebagai individu yang memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda					
11	Kepala sekolah bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan yang saya alami.					
12	Kepala sekolah berusaha meningkatkan pengembangan diri saya dalam bekerja					

## BUDAYA ORGANISASI

<b>Inovasi dan Pengambilan Resiko</b>						
1	Kepala sekolah mendorong saya untuk menciptakan ide atau gagasan baru dalam bekerja					
2	Saya telah berusaha untuk menciptakan ide yang inovatif dalam bekerja					
3	Kepala sekolah memberikan saya keleluasaan untuk bertindak dan mengambil keputusan					
4	Saya diberikan kepercayaan penuh oleh kepala sekolah dalam menyelesaikan pekerjaan					
5	Dalam menjalankan aktifitas kerja saya terkadang mendapat masalah dalam melaksanakan pekerjaan					
6	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
<b>Perhatian Terhadap Detail</b>						
7	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat					

8	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat					
<b>Orientasi Hasil</b>						
9	Saya bekerja selalu menekankan pada hasil yang optimal					
10	Saya terus mengembangkan diri untuk dapat bekerja secara optimal					
11	Sekolah memberikan fasilitas guna menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal					
<b>Orientasi Manusia</b>						
12	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.					
13	Saya mengajar sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan sebelumnya					
14	Saya sangat senang menjalani pekerjaan saya saat ini					
<b>Orientasi TIM</b>						
15	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan rekan kerja					
16	Saya berusaha membantu guru lainnya yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya					
<b>Agresivitas</b>						
17	Saya berusaha dengan giat untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
<b>Stabilitas</b>						
18	saya merasa nyaman dengan organisasi sekolah					

## MOTIVASI KERJA

<b>Kebutuhan akan Prestasi</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Tugas-tugas berat yang saya hadapi menjadi tantangan untuk maju					
2	Saya ingin agar pekerjaan yang saya lakukan diberikan timbal balik					
3	Saya memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi,					
4	Saya berani mengambil dan memikul resiko					
5	Saya Memiliki tujuan realistik,					
6	Saya memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan					

7	Saya memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan,					
8	Saya mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan					

### KINERJA GURU

No	Butir Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
<b>Kompetensi Pedagogik</b>						
1	Sebelum memulai pembelajaran, saya menyiapkan perangkat pembelajaran					
2	Dengan melakukan perencanaan pembelajaran, tujuan pembelajaran yang ingin dicapai menjadi lebih terarah					
3	Dalam mengelola pembelajaran, saya menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik dan kompetensi yang ingin dicapai					
4	Saya melakukan analisis hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar peserta didik					
<b>Kompetensi Kepribadian</b>						
5	Saya mengajarkan sikap mandiri kepada peserta didik dalam menyelesaikan tugas yang diberikan					
6	Saya meminta peserta didik mengerjakan tugas tepat waktu					
7	Saya berlaku adil dan tidak pilih kasih kepada semua peserta didik					
8	Saya memberikan motivasi belajar kepada peserta didik agar prestasi belajarnya meningkat					
9	Sebelum memulai pembelajaran saya mengarahkan peserta didik untuk berdoa sebelum memulai pembelajaran					
10	Saya selalu bersikap jujur dalam memberikan nilai kepada peserta didik					
<b>Kompetensi Sosial</b>						
11	Sebelum memulai pembelajaran saya selalu menanyakan keadaan/kondisi peserta didik serta menanyakan kesulitan yang dihadapi peserta didik ketika proses pembelajaran di kelas					
12	Saya bekerja sama dengan guru lain dalam membuat perencanaan pembelajaran					
13	Saya membuat group whatsapp dengan orang tua/wali peserta didik untuk menyampaikan terkait proses belajar peserta didik di kelas setiap saat					

Kompetensi Profesional					
14	Saya menguasai materi, standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang ada dalam kurikulum sekolah				
15	Saya menggunakan metode yang bervariasi untuk menciptakan suasana belajar yang menyenangkan				
16	Saya memberikan banyak kesempatan kepada siswa untuk bertanya dan berinteraksi dengan siswa lain				
17	Saya mampu menggunakan media dan alat bantu pembelajaran dalam menyampaikan materi (internet (e-learning), power point, media gambar, alat peraga, dll)				

## Data Mentah

Kepemimpinan Transformasional													
No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Total
1	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	54
2	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	52
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	55
4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	49
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	52
6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	54
7	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	54
8	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	51
9	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	48
10	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	47
11	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	54
12	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	52
13	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	52
14	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	50
15	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	51
16	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	52
17	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	48
18	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	52
19	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
21	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	48
22	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
23	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	47
24	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	52
25	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	52
26	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	49
27	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	51
28	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	54
29	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	49





58	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	76
59	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	80
60	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	81
61	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	79
62	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	78

Motivasi Kerja									
No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total
1	4	4	4	4	4	5	4	5	34
2	5	4	5	4	5	5	4	5	37
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	4	4	4	4	5	5	4	35
5	5	5	4	4	4	5	5	5	37
6	5	5	5	4	5	5	5	5	39
7	5	5	5	5	4	5	5	5	39
8	4	4	4	4	5	5	5	5	36
9	5	5	5	4	5	4	4	4	36
10	4	5	4	4	5	5	4	4	35
11	5	5	5	5	4	5	5	5	39
12	5	4	4	4	5	5	5	5	37
13	5	5	4	4	4	5	5	5	37
14	4	4	4	4	4	5	5	5	35
15	4	5	5	5	4	5	5	4	37
16	5	5	4	4	4	5	5	5	37
17	4	4	4	4	4	5	5	4	34
18	5	5	4	4	4	5	5	5	37
19	4	5	5	4	4	4	4	4	34
20	4	4	4	4	4	4	4	4	32
21	5	5	5	5	4	4	4	4	36
22	4	3	3	3	4	4	4	4	29
23	4	5	4	4	4	4	4	4	33
24	4	5	5	5	4	5	5	5	38
25	4	5	5	5	4	5	5	5	38
26	5	4	4	4	4	4	4	5	34
27	5	5	5	5	5	5	5	4	39
28	4	5	5	5	5	5	5	5	39
29	5	5	5	4	4	4	4	4	35
30	4	5	4	4	4	5	5	5	36
31	5	5	5	5	5	5	5	5	40
32	4	5	5	5	5	5	5	4	38
33	4	4	4	4	4	4	4	4	32
34	4	4	4	4	4	5	5	5	35
35	5	5	5	5	5	5	5	4	39
36	4	4	5	5	4	5	4	5	36

37	5	5	4	4	5	5	5	5	38
38	4	5	5	5	4	5	5	5	38
39	5	5	4	4	4	4	4	4	34
40	5	5	5	5	4	4	4	4	36
41	4	5	5	4	5	4	3	4	34
42	4	5	4	4	4	5	4	5	35
43	5	4	5	4	5	5	4	5	37
44	5	5	5	5	5	5	5	5	40
45	5	4	4	4	4	5	5	4	35
46	5	5	4	4	4	5	5	5	37
47	5	5	5	4	5	5	5	5	39
48	5	5	5	5	4	5	5	5	39
49	4	4	4	4	5	5	5	5	36
50	5	5	5	4	5	4	4	4	36
51	4	5	4	4	5	5	4	4	35
52	5	5	5	5	4	5	5	5	39
53	5	4	4	4	5	5	5	5	37
54	5	5	4	4	4	5	5	5	37
55	4	4	4	4	4	5	5	5	35
56	4	5	5	5	4	5	5	4	37
57	5	5	4	4	4	5	5	5	37
58	4	4	4	4	4	5	5	4	34
59	5	5	4	4	5	5	4	5	37
60	4	5	5	5	5	5	5	4	38
61	5	5	5	5	4	4	4	5	37
62	4	5	5	5	5	5	4	5	38

Kinerja Guru																		
No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	Total
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	83
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	83
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	82
4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	74
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	77
6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
7	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	79
8	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	79
9	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	75
10	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	71
11	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	80
12	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	79
13	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	81
14	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	75

15	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	79
16	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	81
17	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	76
18	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	79
19	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	71
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	71
21	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	72
22	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	63
23	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	73
24	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	77
25	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	78
26	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	76
27	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	76
28	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	81
29	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	76
30	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	76
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	84
32	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	79
33	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	71
34	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	79
35	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	80
36	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	78
37	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	79
38	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	78
39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	73
40	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	76
41	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	83
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	83
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	82
44	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	74
45	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	77
46	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
47	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	79
48	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	79
49	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	75
50	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	74
51	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	80
52	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	79
53	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	81
54	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	75
55	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	79
56	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	81
57	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	76
58	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	79
59	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	80

60	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	82
61	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
62	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	77

## Dokumentasi





**DAFTAR NAMA GURU MAN 1 POLEWALI MANDAR**

<b>NO</b>	<b>NAMA</b>	<b>JABATAN</b>
1	H. Marsuki, S.Ag., M.Pd	KEPALA MAN 1 POLMAN
2	Dra. Rusni Abd. Rasyid	GURU MAN 1 POLMAN
3	Dra. Hj.Marjum, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
4	Dra. Rita Lara	GURU MAN 1 POLMAN
5	Asmawati, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
6	Rahmawati, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
7	Muhammad Ilyas, S. Ag	GURU MAN 1 POLMAN
8	Hj. Bungarosi A, S. Ag	GURU MAN 1 POLMAN
9	Dra. St. Hajrah	GURU MAN 1 POLMAN
10	Hj. Hadijah, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
11	Muhammad Anshar, S. Ag., M. Pd.I	GURU MAN 1 POLMAN
12	Nurdin, S. Ag., M. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
13	Husniati, S. Ag	GURU MAN 1 POLMAN
14	Faharuddin, S. Pd.I., MM	GURU MAN 1 POLMAN
15	Amri, S.Pd.I	GURU MAN 1 POLMAN
16	Abdul Kadir, S. Sos.I	GURU MAN 1 POLMAN
17	Abdullah, S.Ag., M. Pd.I	GURU MAN 1 POLMAN
18	Muhammad Syarif Azis, S.Ag	GURU MAN 1 POLMAN

19	M. Abduh, SS	GURU MAN 1 POLMAN
20	Sholihah, S. Pd. I	GURU MAN 1 POLMAN
21	Madawarah, S.Ag	GURU MAN 1 POLMAN
22	MusdalIpah, S. Sos., M. SI	GURU MAN 1 POLMAN
23	Misbanur, S. Pd. I	GURU MAN 1 POLMAN
24	Nasaruddin, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
25	Kasmawati, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
26	Jamaluddin G, SE	GURU MAN 1 POLMAN
27	Sri Wahyuni, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
28	Nurbaety, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
29	Amir, S.Ag	GURU MAN 1 POLMAN
30	Fakhmi, S.Ag	GURU MAN 1 POLMAN
31	Muh. Amiruddin, SS	GURU MAN 1 POLMAN
32	Baharuddin, S. Ag	GURU MAN 1 POLMAN
33	Drs. Abdul Karim	GURU MAN 1 POLMAN
34	Abdul Wahid, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
35	Muhammad Saleh, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
36	Muh. Natsir, SE	GURU MAN 1 POLMAN
37	Badaruddin, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN

38	Amirullah, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
39	Imam Sugiarto, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
40	Mujahidin M, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
41	Abd. Syukur Azis, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
42	Dwi Yuli Windari, S.Si	GURU MAN 1 POLMAN
43	Hasnawati, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
44	Arwan Nur, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
45	Reski, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
46	Tasmiah Jalaluddin, SE	GURU MAN 1 POLMAN
47	Rahman, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
48	Sarliany Barnabas Beang, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
49	Arni Hadiu, S. Kom	GURU MAN 1 POLMAN
50	Bayu Sulistyو Pratomo, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
51	Winda Hengki, S.Si	GURU MAN 1 POLMAN
52	Nur Indah surahman, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
53	Suhelmi Alwi, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
54	Mudrik Mustafid, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
55	Aswanto, S.Or	GURU MAN 1 POLMAN
56	Citra Resmi Megania, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN

57	Juliati, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
58	A. Husni Mubarak, S. Kom	GURU MAN 1 POLMAN
59	ARIF, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
60	BAHARUDDIN S AG	GURU MAN 1 POLMAN
61	MUHAMMAD, S. Pd.I	GURU MAN 1 POLMAN
62	FATMAWATI, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
63	MULIANA, S.E	GURU MAN 1 POLMAN
64	Tarbiati, S. Ag	GURU MAN 1 POLMAN
65	Muh. Takrib, S. Ag	GURU MAN 1 POLMAN
66	Asda, S. Ag	GURU MAN 1 POLMAN
67	Sudiarni, S. Ag	GURU MAN 1 POLMAN
68	Budiaman, S. Ag	GURU MAN 1 POLMAN
69	Syamsul Bahri, S. Th.I	GURU MAN 1 POLMAN
70	Fahrurrazi, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
71	Abdul Rahman, S. Ag	GURU MAN 1 POLMAN
72	Abdul Rahman, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
73	Sitti Zakiyah Dumar, S. Ag	GURU MAN 1 POLMAN
74	Ibrahim, S. Pd.I	GURU MAN 1 POLMAN
75	Ilham Sopus, SS	GURU MAN 1 POLMAN

76	Ikrab, ST., S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
77	Farida, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
78	Hamin, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
79	Dra. Mardiah Lopa	GURU MAN 1 POLMAN
80	Herman, S. Pd. I	GURU MAN 1 POLMAN
81	Muhammad Arif, S.Ag	GURU MAN 1 POLMAN
82	Rasdia, S. Pd.I	GURU MAN 1 POLMAN
83	Muhammad Yusuf, S.S	GURU MAN 1 POLMAN
84	Sitti Nurfatimah, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
85	Heri Susanto, S. Pd.I	GURU MAN 1 POLMAN
86	HUSNIAH, S. Ag	GURU MAN 1 POLMAN
87	SUKMAWATI, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
88	MARDAWIAH, S. Pd. I	GURU MAN 1 POLMAN
89	RATNASARI	GURU MAN 1 POLMAN
90	HUKMA	GURU MAN 1 POLMAN
91	AMIRUDDIN HASAN, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
92	SUBHAN, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
93	ARADIN	GURU MAN 1 POLMAN
94	FIRDAUS, S.Pd.I	GURU MAN 1 POLMAN

95	ABBAS, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
96	SUBHAN, S. Pd.I	GURU MAN 1 POLMAN
97	Drs. Muh.Yakub	GURU MAN 1 POLMAN
98	H. Ismail, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
99	Husniah, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
100	Muhammad Nurdin, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
101	Muhammad Tasim, S. Pd.I	GURU MAN 1 POLMAN
102	Syamsul Rijal, S.Pd.I., M.Pd.I	GURU MAN 1 POLMAN
103	Nur Fadilah, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
104	Hasanuddin, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
105	Nismawati,S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
106	Suriyawati Said, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
107	Fitri Yain Anrola, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
108	Erwin, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
109	Andi Sari Bulan, S.Sos	GURU MAN 1 POLMAN
110	Andi Sri Pratiwi, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
111	Asyrah, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
112	M. Arham, S. Pd. I., M. Pd. I	GURU MAN 1 POLMAN
113	Ilham Yahya, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN

114	Sultan Hasan Amrur, SE	GURU MAN 1 POLMAN
115	Muh. Alif, S. Pd	GURU MAN 1 POLMAN
116	M. Ali Syahputra, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
117	Nirmawala, S. Pd., M.Pd	GURU MAN 1 POLMAN
118	Muhammad Ichwan, S.Pd	GURU MAN 1 POLMAN

### **DAFTAR NAMA GURU MAN 2 POLEWALI MANDAR**

<b>NO</b>	<b>NAMA DAN TITEL</b>	<b>JABATAN</b>
1	BUDIMAN, S.Pd.,M.Si	Kepala MAN 2 Polman
2	SRI MARIATY, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
3	DAHNIAR RAHMAN, S.Pd	Guru/Wakamad MAN 2 Polman
4	RIFAI, S.Pd	Guru/Wakamad MAN 2 Polman
5	SYAHRIANI, S.Pd	Guru MAN 2 Polman
6	Dra. HIJRAH S	Guru MAN 2 Polman
7	SITTI HAJRAH, S.Ag	Guru MAN 2 Polman
8	MUSLIMIN, S.Ag	Guru MAN 2 Polman
9	DARMAWATI, S.Ag	Guru MAN 2 Polman
10	KUSTIANINGSIH, S.HI	Guru MAN 2 Polman
11	ROSIDHA, S.Psi	Guru MAN 2 Polman
12	ST. IDA ASTUTI, S.Pd	Guru MAN 2 Polman
13	AMILUDDIN, S.Pd.I	Guru/Wakamad MaN 2 Polman
14	DRS. RUDI	Guru MAN 2 Polman
15	JUMRIATI S, S.Pd.I	Guru MAN 2 Polman
16	MUH. SYAHLAN, A.Ma	Guru MAN 2 Polman
17	AHMAD, S.Pd.I, M. Pd I	Guru/Wakamad MaN 2 Polman
18	MUHAMMAD ALI YAFID, S.Pd.I	Guru MAN 2 Polman
29	SAMSI, S.Pd	Guru MAN 2 Polman
20	MUHAMMAD SABIR, S.Pd.I	Guru MAN 2 Polman
21	ALI EKA SAKTI, S.Pd.I, M.Si	Guru MAN 2 Polman
22	FADLI, S.Pd	Guru MAN 2 Polman

23	HABIBI, S.Pd	Guru MAN 2 Polman
24	NURHAEVA ALIM S.Pd	Guru MAN 2 Polman
25	MUH. FARID ARIFIN S.HUM	Guru MAN 2 Polman
26	NURUL FATIMAH S. Pd.	Guru MAN 2 Polman
27	HARDINA S.Pd	Guru MAN 2 Polman
28	FAHRUDDIN, S.E	Guru/Bendahara MAN 2 Polman
29	Muh. Surya Chlorella, S. Or	Guru MAN 2 Polman
30	Ansar Arif Sofyan, S. Pd i	Guru MAN 2 Polman
31	Herman Ba'du, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
32	Wirdawati, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
33	Nasruddin, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
34	Nidaul Hasanah Satriani, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
35	Amilia Desmiatih Akib, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
36	Efendi, S. Pd I	Guru MAN 2 Polman
37	Mahdalifa, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
38	Hasnaeni Abdullah, S. Pd I	Guru MAN 2 Polman
39	Bismanita, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
40	Muh. Arham, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
41	Taufiq C, S. Pd I	Guru MAN 2 Polman
42	M. Nisar S, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
43	Suriani, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
44	Nurul Iqraini D, S. Si, M. Si	Guru MAN 2 Polman
45	Randi, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
46	Muhammad Nur, S. Pd	Guru MAN 2 Polman
47	Muhammad Dainur, S. Pd	Guru MAN 2 Polman

**BIODATA MAHASISWA**

Nama : Ismawati

NIM : 210106210009

TTL : Rappogading, 7 Maret 1998

Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Tahun Masuk : 2021

Alamat Rumah : Rappogading Selatan, Kecamatan Campalagian, Kabupaten Polewali  
Mandar, Provinsi Sulawesi Barat

No. Telepon : 081249736706

Alamat Email : Ismawatisaid712457@gmail.com

Pendidikan : TK Nurtakrim Lampoko 2003-2005  
SDN 011 Rappogading 2005-2011  
MTs Pergis Campalagian 2011-2014  
MAN 1 Polewali Mandar 2014-2017  
S1 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2017-2021  
S2 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021-2023

